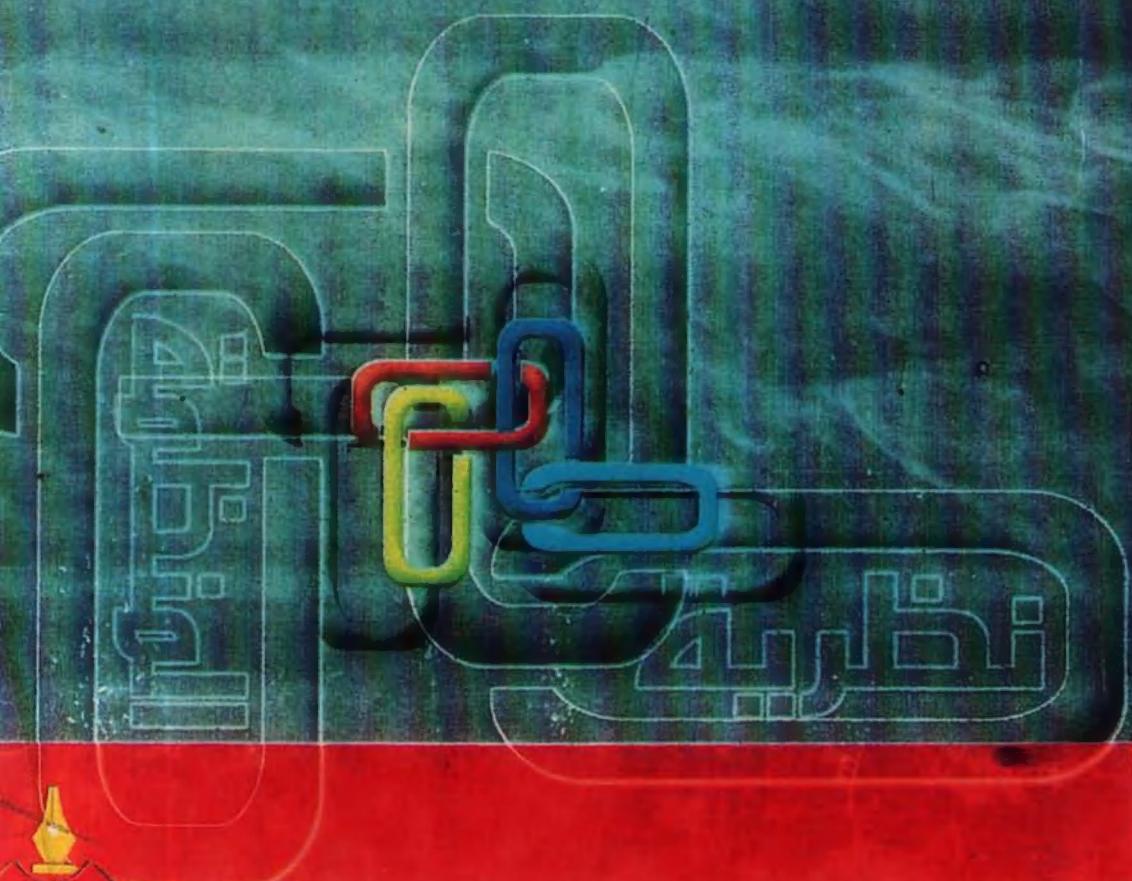


# نظريّة المندّلة

الأستاذ الدكتور  
خليل محمد حسن الشماع  
الأستاذ الدكتور  
خضير كاظم حمود



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

**نظريّة المنظمة**

منتدي اقرأ الثقافي

[www.iqra.forumarabi.com](http://www.iqra.forumarabi.com)

رقم التصنيف : 354.1

المؤلف ومن هو في حكمه: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم جمود

عنوان الكتاب: نظرية المنقولة

رقم الإيداع : 1999/12/2266

الواصفات: / المنقطات// النظريات/

بيانات النشر: عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

\* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الاولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الابدية والثانية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع

- عمان -الأردن، ويحظر طبع او تصوير او ترجمة او إعادة تنضيد الكتاب كاملاً او مسحراً او تمهيله على الشريطة كاسيت او إدخاله على الكمبيوتر او برمجته على أسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خلياً.

Copyright ©

All rights reserved

الطبعة الأولى

م 1420 - 2000

الطبعة الثانية

م 1425 - 2005

الطبعة الثالثة

م 1427 - 2007



# دار المسيرة

## للنشر والتوزيع والطباعة

عمان - العبدلي - مقابل البدنه العربي

هاتف: 5627049 فاكس: 5627059

عمان - ساحة الجامع الحسيني - سوق البتار

هاتف: 4640950 فاكس: 4617640

صلب 7218 - عمان 11118 الاردن

الله ... داء

من الدكتور خليل الشمام  
ومن الدكتور خضرير كاظم حمود  
لزوجته انتصار  
لزوجته أديبة

## تخلیداً للتضحيات الكبيرة

## المشاركة الروحية

والتشجيع على المزيد من النشاط العلمي



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المقدمة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الاتشار، توجه لدراستها جهود علمية متعاظمة، وتنفتح آفاقها لاستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة، الاجتماعية، والأنسانية، والكمية، والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتوعة والمادفة.

وليس محاولة دراسة المنظمة بالسهولة، بسبب تفاوت المداخل والنهج، ووجهات النظر، والمدارس الفكرية المتعددة التي كرست لبلورة وصياغة نظرية متكاملة للمنظمة. غير أن السبيل الذي انتهجه المؤلفان هو ليس طرح المدارس الفكرية واتجاهاتها، وإنما دراسة المنظمة، بمقوناتها، وعملياتها، ونموها، وتغييرها، ذلك بالاستفادة من معطيات ونتاجات تلك المدارس.

وأنسجاماً مع ذلك، فقد قسمت هذه المحاولة، المتمثلة بالكتاب، إلى أربعة أجزاء أساسية على درب دراسة نظرية المنظمة هي : تطور نظرية المنظمة، وأوجه نشاطها (أو عملياتها)، ونموها وتغييرها. وقد طرح الباب الأول، الذي شمل المدارس الفكرية الأساسية، بشكل موجز، لأن أي توسيع فيه يعني خلق الأذواج مع المدخل الأساسي الذي اختاره الباحثان والذي تبلور في الأبواب الثلاثة اللاحقة.

وكلنا أمل بأن الكتاب الحالي سيكون مفيداً لطلبتنا الأعزاء في الدراسة الجامعية الأولية، ومصدراً جديداً لطلاب العلم في الإدارة، وللمدراء في كل القطاعات.

ومنه تعالى التوفيق والسداد

المؤلفان



## محتويات الكتاب

### الصفحة

5	المقدمة
7	المحتويات
9	قائمة الجداول والأشكال
13	الباب الأول : تطور نظرية المنظمة
15	الفصل الأول : طبيعة المنظمة
29	الفصل الثاني : النظرية التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة
61	الفصل الثالث : النظريات الاسانية (السلوكية) للمنظمة
79	الفصل الرابع : النظريات الحديثة للمنظمة
113	الباب الثاني : مكونات المنظمة
115	الفصل الخامس : الفرد
141	الفصل السادس : الجماعة الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
161	الفصل السابع : الهيكل التنظيمي
185	الفصل الثامن : البيئة الخارجية للمنظمة
197	الباب الثالث : أوجه نشاط (عمليات) المنظمة
199	الفصل التاسع : الاتصالات
219	الفصل العاشر : القيادة
237	الفصل الحادي عشر : اتخاذ القرار
269	الفصل الثاني عشر : التحفيز (الداعية)
293	الفصل الثالث عشر : الصراع
313	الفصل الرابع عشر : الرقابة
325	الفصل الخامس عشر : نجاح المنظمة الفاعلية والكافحة

335	الباب الرابع : نمو و تغيير المنظمة
337	الفصل السادس عشر : المنظمة والتكنولوجيا
349	الفصل السابع عشر : نمو وتطور المنظمة
367	الفصل الثامن عشر : المنظمة والتغيير
389	الفصل التاسع عشر : التدماج المنظمة
405	الفصل العشرون : الابداع والتخطيط
429	ث بت المراجع

## قائمة الجداول والأشكال

### الصفحة

39	نموذج مرتون للبيروقراطية	1 - 2
41	نموذج سلزنك للبيروقراطية	2 - 2
43	نموذج كولدنر للبيروقراطية	3 - 2
58	نموذج النظام المفتوح	1 - 4
106	مقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية	2 - 4
117	التنظيم النفسي للفرد	1 - 5
121	العوامل المؤثرة في إدراك الفرد	2 - 5
126	نظريّة مستوى الطموح	3 - 5
127	نظريّة تكريم الهدف	4 - 5
135	سلم ماسلو للحاجات	5 - 5
145	مفاهيم (مكونات) الجماعة الصغيرة	1 - 6
167	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	1 - 7
168	نموذج التنظيم الوظيفي	2 - 7
169	نموذج التنظيم الرأسي - الاستشاري	3 - 7
171	نموذج التنظيم المصرفوني (في شركة مقاولات)	4 - 7
174	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	5 - 7
175	النموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي	6 - 7
176	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	7 - 7
177	نموذج القوة (التأثير) في التنظيم غير الرسمي	8 - 7
179	التفسيم على أساس التخصص الوظيفي (النوعي)	9 - 7

180	نموذج التقسيم على أساس المترج	10 - 7
181	نموذج التجميع على أساس المنطقة الجغرافية	11 - 7
181	نموذج التجميع على أساس الزبائن	12 - 7
182	نموذج التجميع على أساس العمليات	13 - 7
183	توزيع التقسيم على أساس الوقت (الزمن)	14 - 7
184	نموذج التقسيم المختلط	15 - 7
203	عناصر الاتصال في المنظمة	1 - 9
205	مراحل عملية الاتصال	2 - 9
209	أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة	3 - 9
210	نموذج الاتصال على شكل عجلة	4 - 9
211	نموذج الاتصال على شكل سلسلة	5 - 9
211	نموذج الاتصال على شكل دائرة	6 - 9
212	نموذج (Y) الاتصال على شكل الحرف الانكليزي	7 - 9
230	نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل	1 - 10
242	نموذج التنظيم النفسي للفرد	1 - 11
247	مقارنة بين القرارات المبرعة وغير المبرعة	2 - 11
254	النموذج التقليدي (الكلاسيكي) المعدل في اتخاذ القرار	3 - 11
258	نموذج مارج وسامون في اتخاذ القرار	4 - 11
263	شجرة قرارات مبسطة	5 - 11
264	كيفية حساب نتائج البذائل في شجرة قرارات مبسطة	6 - 11
266	شجرة قرارات أكثر تعقيداً	7 - 11
267	كيفية حساب نتائج البذائل في شجرة قرارات العقد	8 - 11
	مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرز	1 - 12
281	برج	
282	المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع	2 - 12
283	توقعات الجهد - الأداء - والأداء - العائد	3 - 12

285	نماذج بورتر ولوولر في التحفيز	4 - 12
303	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع	1 - 13
305	العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة	2 - 13
307	العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المنظمة	3 - 12
309	أساليب حل الصراع في نماذج بليك وموتون	4 - 13
320	خطوات الرقابة في المنظمة	1 - 14
378	نماذج هلييكال وسلوكوم للتغيير المخطط	1 - 18
379	نماذج لورنس ولويرش للتغيير المخطط	2 - 18
380	نماذج روز نزويك للتغيير المخطط	3 - 18
382	نماذج كريتر حول ديناميكية التغيير الناجع في المنظمة	4 - 18
383	نماذج التغيير كعملية	5 - 18
417	العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التكتيكية	1 - 20



# الباب الأول

## تطور نظرية المنظمة

الفصل الأول : طبيعة المنظمة.

الفصل الثاني : النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة.

الفصل الثالث : النظريات الإنسانية (السلوكية) للمنظمة.

الفصل الرابع : النظريات الحديثة للمنظمة.



**الفصل الأول**  
**طبيعة المنظمة**



## المبحث الأول

### تعريف المنظمة ومفهومها

المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتهاء للمنظمة ضرورة إنسانية تبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة. وتعود ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية أحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة.

وتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أم رئيسة، وفي مختلف أوجه حياته - وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء. فالأسرة، والمدرسة، والجامعة، والدوائر الحكومية، ونشأة الأعمال، والمستشفى، والنادي كلها منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات.

غير أن دراسة المنظمة، باتجاه الطريقة العلمية في البحث، تأخرت كثيراً في الظهور والتبلور، إذ بُرِزَت بداياتها الأولى في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهاً جاداً ومنتظماً بعد الحرب العالمية الثانية. فهي، إذن علم ناشيء وجديد. ومن بين الأسباب التي أدت إلى تأخر ارتقاء المنظمة إلى نظرية علمية معترف بها، النظرة غير المشجعة لنشأة الأعمال وللأفراد العاملين فيها، واهتمام التئيرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي أكثر من اقتصاديات النشأة، واهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قيادة الدولة والنظمات الدولية فقط، وضعف الجسر بين علمي النفس والاجتماع، من جهة، والمنظمة، من جهة أخرى. هذا إلى جانب عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها، وعلاقتها الإنسانية بشكل علمي

غير أنه، بالمقابل أخذ الاهتمام بنظرية المنظمة (Organization Theory) يتزايد، خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات، حيث ظهر فصور واضح في إدارة المنظمات كان من بين أسبابه الرئيسة عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر الإنساني، وقد دفعت الحرب العالمية الثانية ذاتها نحو التعمق في دراسة

المنظمة وفهم المتغيرات المترفة فيها، بسب الاهتمام بتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروعات الداعية كما أن من بين العوامل التي أيدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة المنظمة تعاظم دور نقابات العمال، والتدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية، وزيادة ظاهرة انفصال الملكية عن الإدارة (نموذج الشركة المساهمة والمنشأة العامة، مثلاً) وبالتالي بروز «الإدارة المهمة» أو «الإدارة كمهنة»، وتوسيع حجم المنظمات، والاتساع على النطاق الواسع، وزيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة الأوسع التي تبيّن في. هذا غير المتناسب بين مختلف أنواع المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء

وهكذا تصاعد الاهتمام في تطوير نظرية المنظمة، وثبتت النظرية اقدامها بين بقية العلوم الاجتماعية، فقد تأمة التوجهات العلمية لدراسة الفرد وعلاقته المتفاعلة مع الجماعات الصغيرة من خلال المنافع التي أخذت تتحقق بسب التكامل الحي بين أوجه نشاط الفرد والجماعة في تحسين وتطوير عمل المنظمات والانعكاسات الإيجابية لذلك في تطوير المجتمع ككل باعتباره منظمة كبيرة، تفاعل وتكامل فيها العلاقات الإنسانية، وأصبح البحث في المنظمة حقلًا علميًّا يتسم بالحركة والتعقيد لأن المجتمعات الإنسانية أصبحت أكثر تعقيدًا وأوسع تطورًا من أي وقت مضى كما أصبحت طرق التجربة والخطأ والأساليب المرتجلة في الدراسة مسالك قاصرة عن بحث طريقة العلمية ومنهجها في البحث المأذف.

ومن أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة وتفاعل معها وت تكون هذه البيئة من مجموعات مترابطة ومتكاملة من العوامل الاقتصادية والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، والأخلاقية.

وفي إطار البيئة الخارجية تلك، فإن أهم ما توجه نظرية المنظمة لدراسته هي المدخلات الأساسية للمنظمة (أي مكوناتها) من أفراد وجماعات صغيرة وتنظيم رسمي أما «عمليات» المنظمة (أوجه نشاطها) فتشمل التنظيم الرسمي والاتصالات، والقيادة واتخاذ القرار، والتحفيز، والصراع، والتخطيط، والرقابة أما مخرجات المنظمة فهي

قدرها على تحقيق أهدافها (أو فاعليتها) بكفاءة. وهناك «تفذية عكسية» من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكيف مدخلاتها وعملياتها. وتتغير المنظمة، وتبتعد وتنأى ملء البيئة، في مدخلاتها وعملياتها ومحركاتها. فهي تستوعب التكنولوجيا (تكنولوجيا الآلة والعمل معاً) وتبدل تبعاً لذلك. كما تنمو وتطور، ويزداد تعقيدها، وتنجذب للتغير بالتكيف والمقاومة معاً، حيث متطلبات بقائها في الوجود بفاعلية وكفاءة.

ثم أن النظرية المذكورة، بوضعها المعاصر، لا تقتصر على دراسة نوع واحد من النظريات فقط الا هو منشأ الأعمال، أو الوحدة الاقتصادية، التي تستهدف فيها تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي (الربح). بل أنه حتى المنشأ، ذاتها لها أهداف عديدة غير اقتصادية. والظاهرة التي تتصدى نظرية المنظمة لدراستها هي مختلف أنواع النظريات، اقتصادية واجتماعية وسياسية. كما أنها تؤكد على التعددية في أهداف النظريات وعلى احتمالات التعارض والتوافق بين الأهداف. وتدرس النظرية كذلك ظاهرة الأهداف الفرعية داخل المنظمة الواحدة، واحتمالات التعارض والتوافق بينها وتأثير ذلك على فاعليتها وكفاءتها.

لقد أدى الاهتمام بدراسة هذه التغيرات، والتوكيد على هذه المجموعة أو تلك منها إلى ظهور الاتجاهات والمدارس الفكرية التي شكلت، في إطارها العام، تطوراً كبيراً في نظرية المنظمة، فقد اختلفت هذه المدارس باختلاف الميلادات والاتجاهات التي توجهت نحوها. وكان للبحوث والممارسات الاقتصادية والهندسية والعسكرية الأمر الأول من الناحية التاريخية، تفي تطور نظرية المنظمة، إذ أدت إلى بلورة الترجمة الفكرية التي تطلق من افتراض العقلانية أو الرشد (Rationality) وبروز مفهوم سلوك الرجل الاقتصادي (Economic Man). وقد اسهم ذلك في بلورة الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في دراسة نظرية المنظمة الذي كان من اعلامه ماكس فيبر، وفرديك تايلر، وهنري فايبول، وغيرهم من الباحثين في المقرر المعددة للمعرفة الإنسانية المرتبطة بالمنظمة. كما تأثرت نظرية المنظمة بالاتجاهات الإنسانية في التفكير على مهد السبل إلى ظهور المدرسة الإنسانية أو السلوكية (Human or Behavioral School) التي انصب جل اهتمامها على الفرد والجماعة الصغيرة (Small Group). كما شهدت المرحلة

التاريخية الحالية تطورات واسعة في نظرية المنظمة ومن بين ذلك النظرية إلى المنظمة كنظام مفتوح (Open System) يعمل في بيئته متحركة تؤثر وتنتأثر بالسلوك العام للمنظمات الأخرى العاملة، والاتجاه الظري في الإدارة، والاتجاه الكمي، وغير ذلك من النظريات والدراسات الادارية.

لقد تفاوت المدارس أعلاه في المتعلقات، والمتغيرات، والتوجه العام. فالنظريات التقليدية أعطت لفهوم المنظمة مساراً شبيه جامد في العلاقات الميكيلية الرسمية. من خلال نظرتها إلى المنظمة على أنها عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات، والقدرة أو السلطة، والأهداف، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والميكيل التنظيمي، والعوامل الأخرى. والتي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضها رسمياً.

أما المدرسة الإسلامية فقد أعطت للمنظمة مفهوماً ينجم مع منظرياتها الفكرية التي استندت إلى الاهتمام بتحقيق الرضا للأفراد العاملين ورفع معنوياتهم، على أساس أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي أهداف مشتركة.

وشملت المدرسة الحديثة مجموعة من الاتجاهات الفكرية والمدارس الفرعية. والمنظمة هنا هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المتزايطة مع بعضها تؤثر وتنتأثر بالبيئة التي تعمل بها، وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية الخ.

وهكذا يتضح مدى التغيير الكبير الذي تعرض له مفهوم نظرية المنظمة، عبر المنظريات الفلسفية والفكرية التي يؤكد عليها هذا الباحث أو ذاك، ضمن اتجاهات ومدارس فرعية كثيرة. ومع ذلك، فهناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها أولاً وجود مجموعة من الأفراد.

ثانياً السعي لتحقيق أهداف معينة.

ثالثاً سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.

رابعاً نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.  
خامساً تفاعل المنظمة مع البيئة.

فنظرية المنظمة تعد حفلاً واسعاً في أبعاده، ومتيناً في سماته وارتباطاته وكثيراً في بناءاته الفكرية وجوانب دراسته وتأثيره المختلفة في الميادين الإنسانية كافة.

## المبحث الثاني

### أنواع المنظمات

تبالين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المؤشرات والمتغيرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الاختلاف بينها. فمثاثل الأعمال (التي هي أحدى أنواع المنظمات، كما سبق ذكره) تتأثر بالقيم الفلسفية والفكريّة السائدة وبالاهداف التي تتوخى تحقيقها، كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والنظام الاقتصادي فضلاً عن الآثار الكبيرة التي أحدثتها التقدم التكنولوجي والتطلعات الحضارية في مختلف المجتمعات. أما المنظمات الخدمية (المستشفيات، والنادي، والجمعيات التعاونية، والمنظمات غير الهدفية لتحقيق المردود الاقتصادي) فإن طبيعة أنشطتها الأثر الكبير في تحديد تركيبتها كمنظمات ودورها في تحقيق اهدافها وهكذا يمكن القول بأن أنواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات. وهنا مع ذلك بعض المؤشرات أو المعاير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين أو الاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من قواعد التبويب الآتية

#### أولاً طبيعة تكوين المنظمة

يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تبالي المنظمات، إذ يمكن تبويب المنظمات، تبعاً له، على الوجه الآتي

##### أ- المنظمات الطبيعية :

يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية (Natural or Spontaneous Organizations) على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تقليانياً عضواً فيها، بحكم الاتهاء العائلي أو القومي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاح «منظمات الأمر الواقع». ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات، الأسرة، والأمة، والمؤسسة الدينية.

##### ب- المنظمات المكونة

المنظمات المكونة (Formed Organizations) هي التي تهتم في تحقيق أهداف معينة،

في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سبباً في تكوبها والاتهاء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني. ويشكل اشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الاتهاء إليها. ومن الأمثلة الشائعة لها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية، والنادي. الخ.

#### ثانياً : دوافع الاتهاء للمنظمة

يمكن أن تلعب دوافع الاتهاء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع مما

##### ا - الدوافع الذاتية للانتماء

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الاتهاء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات المرويات. ويستهدف الفرد من خلال اتهاء لها تحقيق أهداف ذاتية، أو اشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفي لهذه المنظمات.

##### ب - الدوافع الاجتماعية للانتماء

ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها أداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثل ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

#### ثالثاً : نوع الملكية :

تقسم المنظمات، حسب نوع الملكية، أي حسب الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع مبي

## أ - المنظمات العامة (أو الاشتراكية)

وهي تمثل بالنظمات التي تقوم الدولة (نهاية عن المجتمع) بانشادها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، وهي تضم مجموعتين أوهما، منشآت القطاع العام (الاشتراكية) وهي منظمات تستهدف أساساً، ومن بين ما تستهدف، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، وثانيها دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

## ب - المنظمات الخاصة

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسم إلى مجموعتين أيضاً أوهما منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية، والنادي.

## ج - المنظمات المختلطة :

وهي المنظمات التي تشتهر الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بمحض نسب تحددها الدولة، أما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه. وأفضل مثال على ذلك هو شركات القطاع المختلط (الصناعية، والزراعية، والسياحية).

## رابعاً : حجم المنظمة :

يمكن تصنيف المنظمات، على وفق حجمها، إلى ثلاثة أنواع، وغالباً ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين (أي أعضاء المنظمة) فيه كمتغير لقياس الحجم، ولو أن هذا المعيار لا يزال خاصاً للدراسة حيث أن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعده الآخرون متوسطة أو صغيرة. كما تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة. ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين، كرأس المال، وجموع الموجودات، أو التسهيلات المادية، خاصة وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين، بالمقابل. إلا أن هناك اتفاقاً حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات وهي

## ١- المنظمات الكبيرة :

وهي المنظمات التي غالباً ما تتجاوز اعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها) عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد. ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المقدمة صناعياً إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

## ب - المنظمات المتوسطة

وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

## ج - المنظمات الصغيرة :

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد باعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

## خامساً: مستوى استخدام التكنولوجيا :

تبlob المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، أما تبعاً لكتافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الانتاج، أو بمحض معايير أخرى بهذا الخصوص وهي

## أ - حسب كثافة استخدام التكنولوجيا :

نقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع هي

١- المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية) وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متقدراً جدأً من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية، فتكون ذات مكتنة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السبورة من بعد (Remote Control) أو الآلة (Automation)، وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبياً

٢- المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة : وهي المنظمات التي تستخدم مستوى من التكنولوجيا يعتمد المكتنة أو الآلة في العمليات التشغيلية بشكلٍ متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.

3 - المنظمات ذات التكنولوجيا المتخضة : وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو المكان المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية، ويرتفع فيها وبالتالي عدد الأفراد نسبياً مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

#### ب - حسب طبيعة الافتاج :

نقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات، آخذنا بالتبريب الذي أوردته وود وارد (Woodward) هي

1 - المنظمات ذات الانتاج الواسع أو الكبير (Large Batch) : وهي المنظمات التي تعتمد على الانتاج بوجبات وبكميات كبيرة، عقفة بذلك وفرات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الانتاج (المدخلات)، والعمليات، وتسويق المنتوجات (المخرجات).

2 - المنظمات ذات الانتاج المستمر : وهي المنظمات التي تعتمد اسلوب الانتاج المستمر، أو العملية الانتاجية (Continuous or Process Production) ذات المسار المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيميائية أو تكرير النفط.

3 - الانتاج على اساس الوجبات الصغيرة : وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على اساس عدد معين من وحدات الانتاج (Small Batch or Unit Production) وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبيات الواردة لها.

كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات، حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

#### سادساً: طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه :

نقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية، الخ) واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية، الخ) وسياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية، الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى جموعات فرعية، وأخرى ثانوية. فالمنظمات (الثانية) الصناعية تنقسم منظمات

تعمل في الصناعة الاستخراجية، والتحويلية والتجميعية. وتنقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلاً إلى ما ي العمل في صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الانتاجية والصناعات الغذائية، وهكذا.

سابعاً: الم الوطن أو الأقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة، أو الأقليم الذي تعمل فيه، وذلك في إطار علاقتها القانونية والسياسية، ويمكن هنا تقسيم المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي

**أ - المنظمات الدولية (العالمية) والإقليمية**

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقتها الحدود الإقليمية للأقطار التي أمست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تتدلى إلى أقطار متعددة. وقد تكون هذه المنظمات إقليمية، أي مخصوصة بعده من الدول في إقليم أو منطقة معينة، أو أن تتدلى لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة. والمنظمات الدولية كثيرة منها هيئه الأمم المتحدة، والمنظمات المتفرعة عنها، كمنظمة الصحة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية، ومنظمة الطيران الدولي ومنظمة الصليب الأحمر الدولي. ومن بين المنظمات الإقليمية، المنظمات العربية، كالسوق العربية المشتركة، والمشروعات العربية المشتركة، ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (الاوابك) وغيرها.

**ب - المنظمات القطرية أو (الوطنية)**

يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السيادية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

**ج - المنظمات المحلية**

يقتصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية، وغالباً ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المحلة ذاتها.

ثامناً درجة الاعتماد :

تبويب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما

#### ١- المنظمات المستقلة

ونقسم المنظمات الرئيسية أو المنظمات الام التي تسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى مالياً وفنياً وإدارياً وغالباً ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة لكنها مستقلة إدارياً ومالياً وفنياً، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى لدرجة ملحوظة.

#### ب- المنظمات التابعة :

غالباً ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى مالياً أو إدارياً أو فنياً، وغالباً ما تكون فرعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها، في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تزددها.

ومن خلال ذلك يبدو جلياً بأن المنظمات متعددة الأغراض والأهداف والاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعاً لطبيعة التغيرات المؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهد المبذول لابحاث قواعد أو معايير ثابتة لتبويب المنظمات، فإن هذا الحقل في نظرية المنظمة ما زال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين. هذا خاصة وأن المنظمات تسم بطابع الحركة (أو الديناميكية) المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الإنسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد وجماعات، في إطار البيئة المتغيرة المحيطة بها.



**الفصل الثاني  
النظريات التقليدية  
(الكلاسيكية) للمشتقة**



المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان ذاته، إذ وجدت معه وتطورت من خلال اسهاماته في تطويرها وتنميتها ثم ما لبثت أن تعقدت بتعقد الحياة. وقد اسهمت جهود كبيرة في دراسة المنظمة وتطورها. ولعبت الثورة الصناعية دوراً أساسياً في أحداث تغيرات جوهرية شملت النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وافرزة في الوقت ذاته متغيرات تكنولوجية أحدثت انقلاباً فكرياً أتاح المجالات الرحلة أمام الباحثين لاستقراء وتحليل معالم التغيير الذي انعكس أثره على تطور نظرية المنظمة بشكل عام.

وبعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتعددة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة. وقد تمخضت التطويرات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات الإنسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على وفق طبيعة المطلق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري

ويمكن تبوب النظريات التي عالجت المنظمة إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي

1 - النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)

2 - النظريات الإنسانية (أو السلوكية)

3 - النظريات الحديثة

وما لا شك فيه أن دراسة التطور الفكري الذي أسهمت فيه النظريات أعلاه يعن من فهمنا لعناصر السلوك الإنساني في المنظمة، وتفسير طبيعته، والكشف عن متغيراته ومحدداته وبالتالي تفسير جوانب الأداء في المنظمة. فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو الفنون التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسيّم في تنظيم حياتهم و مجدهم نحو اشباع حاجاتهم. كما أن الأفراد يخلقون الحركة في المنظمة ويعثرون فيها النشاط أو مظاهر الحياة ومن هنا س يتم تناول هذه النظريات في الفصل الحالي، والفصليين اللاحقين.

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظمة (Classical Organization Theories) بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن

العشرين. وقد اتسمت هذه النظريات بمنظلقها الفلسفى المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد (Rationality) في التعامل مع الإنسان في إطار العدلية الانساجية والأولية السائدة آنذاك. وما لا شك فيه أن هذه النظريات قد بثت الانعطاف التارىخي في التعامل الجديد مع الانحرافات الفنية والتكنولوجية التي زخرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين. ولا كانت هذه المنطلقات النظرية قد ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) وفي ظل العلاقات الانساجية السائدة، فإنها أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان واعتبرت ذلك أساساً حاسماً في بناء متطلبات الميكل الذي ينبغي أن يسود في المنظمة. وقد أكدت هذه النظريات على أن المنظمة تثل نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الانساجية السائدة في إطارها، مما أدى إلى بروز العديد من الانحرافات في تحليل أوجه نشاط المنظمة. ويمكن، على وجه التحديد، ايراد النهازج المنظمية الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية التي سادت خلال الحقبة التاريخية المذكورة وهي

- أ - نظرية البيروقراطية.
- ب - نظرية الإدارة العلمية.
- ج - نظرية التقسيمات الإدارية.

## المبحث الأول

### نظريّة البيروقراطية

#### أولاً : ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية :

(البيروقراطية\*) أحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. وقد تعرّضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين فيما يتعلّق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. وبعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber 1864 - 1920)، أول من استخدم هذا المصطلح، عدداً من خلاله مواصفات «المنظمة المثالية» (أو النموذجية) واعتبرها بمثابة «المنظمة البيروقراطية». وقد أثرت طبيعة النظريات التي درسها فيبر كثيراً في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية. لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح، أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي، ويحدد فيه ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتّصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية. وبمعنى مفهوم «البيروقراطية» لدى فيبر ذلك التنظيم الفصح في المجتمع السياسي المعقّد والمحضّر الذي يوجد لتحقّق أهداف الدولة، واحراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ. والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات (مرناب 1978: 217).

بنضج من خلال هذا التعرّيف عدم وجود حدود معينة لصورة الفضحامة والتعقيد

(\*) اشتقت كلمة «البيروقراطية» من المصطلح الفرنسي (بورو) الذي يعني اللون المفهوم الذي يمثل الجاه والهيبة. وقد تحولت هذه الكلمة إلى معنى المنفدة أو غرفة المكتب أما كلمة «قراطية» فهي يونانية الأصل وتعني «الحكم» وهي غالباً ما تضاف إلى كلمات أخرى كالديمقرطية، والآرتوقراطية، والتكنوقراطية، والبيروقراطية، وفقاً لهذا المصطلح، تعني حكم المكتب) رأول من اشتخدم تعريف البيروقراطية الوزير الفرنسي فاساند دي جورناري عام 1745. ثم أصبح المصطلح مستخدماً في الأدب الاقتصادي والاجتماعي تعبيراً عن حكم المكتب، وتحكم الموظفين في الحياة الاجتماعية. ودخل التعريف اللغة الإشتراكية على أساس كونه سرقةً للتحولات الاشتراكية المستهدفة.

الذى نظرى عليه المنظمة البيروقراطية. فالاجهزه الحكومية بمختلف أحجامها، تعد بمثابة منظمات بيروقراطية، وشركة جنرال موتورز الامريكية، أو متسوبيشي اليابانية، أو أى بى اليطالية، تعد كذلك منظمات بيروقراطية. ويعتلى في هذه المنظمات الملايين أو مئات الآلاف من الأفراد. كما يبدو من الصور التنظيمية، التي يلورها فيبر حول البيروقراطية، قدم وجود المنظمات البيروقراطية، منذ عهد الفراعنة في مصر وعهد الصينيين، واليونان والرومان، والدولة العربية الإسلامية الكبرى. ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية القديمة التي تطورت عبر العصور بأشكال مختلفة لكي تنسجم مع الحاجة الحقيقة للمنظمات للعاملة في سعيها لتحقيق أهدافها، ومن هنا فقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. هذا اضافة إلى تمعتها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات الإدارية، واعتبارها العمل المكتبي، وأساليب التخصص الإداري. وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة هي الدقة، والسرعة، والوضوح، والإمام الكامل بالطلبات، وانصياع المسؤولين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة. وقد ازداد من خلال افتراضاته، التوصل إلى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.

#### ثانياً : خصائص المنظمة البيروقراطية :

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي

أ - تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتبار الصيغة القانونية في ابصراج جوانب التخصص وتقسيم العمل.

ب - توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد (أو أعضاء) المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر وحدد لكل وظيفة.

جـ - تغول السلطات (أو الصالحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة محددة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.

د - الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، ونبادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز، وعدم الموضوعية، واعطانها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.

هـ - تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها، بما يتلائم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.

وـ- إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) (Hierarchy) واعتماد التقييم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.

ز - تعتمد الإدارة البيروقراطية، في اتجاهها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تثبيت أعمال المنظمة.

ط - تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح. كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

ي - تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني. ويتأتي

ذلك من خلال زيادة حاس الأفراد واحتلاصهم، ورفع كفائهم الفنية، وخلق  
سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة  
الإنتاج. (Merton, 1973 : 242)

### ثالثاً : الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية

تعرضت نظرية البيروقراطية إلى الكثير من الانتقادات من قبل العديد من  
الباحثين. ويمكن إبراز النقاط الرئيسية في مجالات النقد هذه على النحو الآتي  
(السلمي 1975 : 37).

أ - اهتماماً الفرد ومعاملته على أنه آلة، واغفالاً لطبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر  
الذي يؤدي إلى اهتمال مخدود تنتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء  
في المنظمة بدلاً من ابقاعها:

ب - تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الامال، وانخفاض  
الكفاءة، مثل مبدأ الاقمية في الترقية.

ج - التركيز على تطبيق مبدأ «الرقابة والاشراف» مما يؤدي إلى زيادة اهتمال محاولة  
الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي إلى خلق المزيد من الرقابة  
والاشراف، يعقبها المزيد من التنتائج غير المتوقعة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى  
انخفاض الكفاءة، وتحمل الكلف العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز  
أنشطة الرقابة، في حين ترك الأهداف الأساسية للمنظمة بدون تنفيذ يتاسب  
مع كلف الرقابة على إنجاز الأعمال.

د - التناقض بين خصائص «المنظمة المثالية» التي حددها (فير) مثل «الدرج الهرمي»  
وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

هـ - لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية حسب، وإنما  
للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة دور كبير وأساسي في هذا الخصوص وبعبارة  
أخرى، تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق وليس على أنها نظام  
مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

ومن هنا يتضح بأن أحكام الرقابة التامة واستخدام القواعد والإجراءات غير الشخصية في تحديد سلوك المنظمة لتحقيق توازنها، يؤدي إلى تباين القدرات الذاتية لأفرادها في الأداء، فالنتائج المترقبة للقواعد العامة غير المرتبطة بالعامل الشخصية، تؤدي في الوقت ذاته، إلى ظهور مجموعة من النتائج غير المترقبة، تتمثل في خلق الحدود الدنيا من المعايير المقبولة في السلوك الفردي داخل المنظمة، وتصبح هذه المعايير الواطئة أو المتداينة بمثابة قيم عليا، أو معايير قصوى، يسعى لتحقيقها أفراد المنظمة، ومن جهة أخرى، فإن خلق فجوة، أو إنحراف كبير، بين الاتجاه التتحقق وفقاً للمعايير الدنيا، وبين أهداف المنظمة البيروقراطية (التي تسعى إلى تحقيق أعلى إنجاز) يؤدي إلى التوسيع في أحكام الرقابة فيها وخلق التوتر وعدم التوازن في سلوك المنظمة ذاتها، ومن هنا، فقد عالج العديد من الباحثين في المنظمة البيروقراطية جوانب أخرى، مثل حدود العقلانية (أو الرشد) داخل المنظمة، كما تناولها بندكس (Bendix)، وقد درس بلاو (Blau) التغيرات الحاصلة في الاجراءات العملية التي تحدث في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي، بسبب الحاجات الملحة لجماعات العمل. وتناولت دراسات أخرى الجوانب السلوكية التي تحكم أداء الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي في السمات الشخصية للأفراد، والسبل المتعلقة باختلاف الأداء المتحقق نتيجة لاختلاف الكفاءات والخبرات الشخصية وأثرها في الأداء. لقد اختلفت معظم الدراسات الحديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج فيبر في بناء المنظمة وما يخلقه ذلك النموذج (وفقاً لأداء العديد من الباحثين في حقول المنظمة) من ابتعاد المستويات الإدارية الدنيا عن مراكز اتخاذ القرار، والذي يؤدي بدوره إلى جود سلوك المنظمة ويفقد بالتالي إلى البطل في اتخاذ القرار، واستنزاف أوقات أطول في الوصول إلى القرارات التي أراد لها ما يرام فيبر أن تكون مثالية في تحقيق أهداف المنظمة. كما قدمت نماذج نظرية تستند أساساً إلى النموذج المثالي لفيبر، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، ولتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه. ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مرتون، وسلزنك، وكولنفر.

## ١- نموذج مرتون

توجه روبرت مرتون (1940) لدراسة النموذج الفيبرى من خلال نموذج خاص (The Merton Model) طرحته لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر. وقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة، على مواقف مشابهة، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة.

ويبدأ النموذج بـ «مطلوب للرقابة» صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل «التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه»، أي جعله سلوكاً رشيداً صالح للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة والتزام العضو بسلوك معين. وقد اطلق على الأساليب المستخدمة لضمان تنفيذ السلوك «النموذج الالي» للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نعمتها، وتحول الرقابة إلى عملية تأكيد من أن تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.

وتشاً من «التوكيد على السلوك المكن الاعتماد عليه» والأساليب المستخدمة  
لدراسته تعتمد ثلاثة نتائج هي

١- تقلص حجم العلاقات الشخصية، وتتحول العلاقات في الاطار البيروفراطي إلى علاقات بين المكاتب أو الواقع الوظيفية.

2- زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد والإجراءات الرسمية والتزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

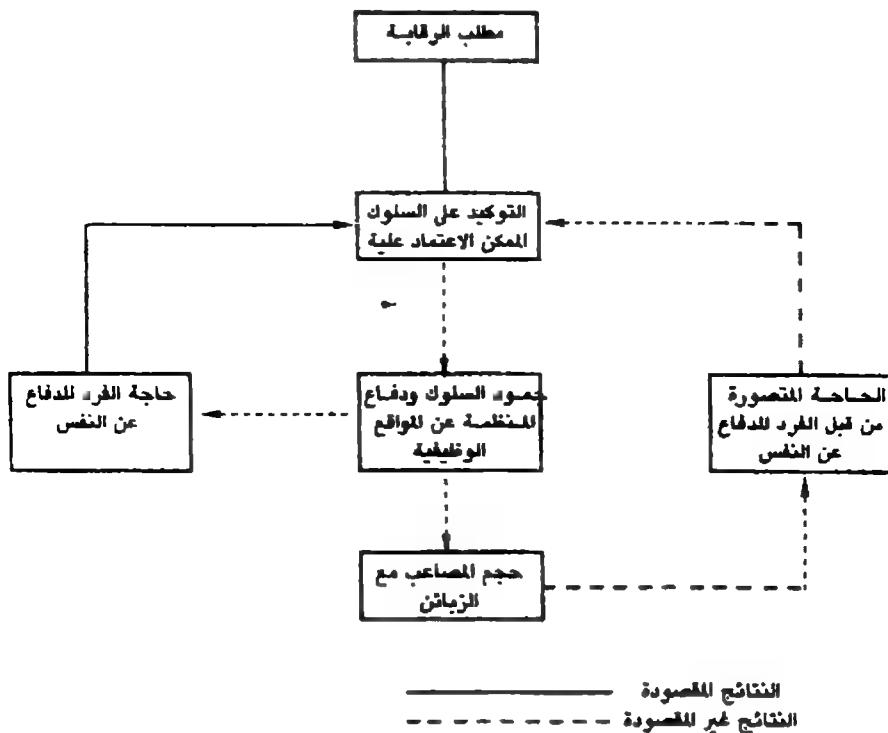
3 - زيادة استعمال أسلوب «التبوب» في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضييق أبواب التصرف أو عجالاته إلى عدد صغير، والمبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبوب البدائل في قلة محدودة والأخذ من عملية البحث عن البدائل.

وهكذا، فإن تقليل العلاقات الشخصية، وزيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية، وتقليل البحث عن بدائل أخرى عكست، مجتمعاً لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتغيير، أي إلى جودة. كما يقود تقليل العلاقات

الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة مدى تصور أعضاء المنظمة لأهدافها على أنها مشتركة بينهم. وهذا الاشتراك في الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد مرة أخرى الاتجاه نحو جمود السلوك.

شكل رقم (2 - 1)

**نموذج مرتون للبيروقراطية**



ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي اشباع الحاجة الأصلية للرقابة، وزيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم، وزيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الاتجاه. وتعزى تلك النتائج إلى عدم قدرة القرارات والإجراءات للتكييف مع المواقف الجديدة، كونها مستمدة من مواقف سابقة لا تتشابه مع الموقف الحالية وهكذا تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير مرغوبة جمود السلوك، وفي علاقة المنظمة مع الزبائن (أي مع البيئة). وتحوّل القواعد والإجراءات ذاتها، والتي أريد منها تنبط

السلوك وجعله قادراً على الاستجابة الفاعلة للمواقف، إلى أهداف، لأن الجوانب الآلية للوظيفة تطفي في الأهمية على الجوانب الأساسية المتمثلة بخدمة الزبائن. وفي إطار كهذا يزداد دفاع العضو عن نفسه، متسلكاً بنصوص وحرفية القواعد والإجراءات أكثر من الهدف الذي وجدت هي من أجله. وبعبارة أخرى، فإن تنميط السلوك يؤدي إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف. وتضعف قدرة الادارة في الاستجابة لشكاوى الزبائن بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع عن النفس، متسلكين بالقواعد والإجراءات. إن بروز ظاهرة جود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيري. هذا إلى جانب ضرورة النزرة إلى المنظمة كنظام مفتوح. غير أن نموذج مرتون معقد في علاقاته، ولا يجيب على الكثير من الاستفسارات التي تواجه الباحثين حول مصداقية النموذج الفيري.

## ب - نموذج سلزنك

في حين أكد مرتون على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فإن سلزنك (1949) أكد على تخويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المترقبة وقد تبلور نموذجه (The Selznick Model) بوجه خاص من دراسته لتجربة «سلطة وادي تنسى» في الولايات المتحدة الأمريكية.

يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الادارة العليا في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى زيادة تخويل الصالحيات. غير أن للتخليل عدد من النتائج المباشرة.

1 - زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة، حيث أن تركيز اهتمام الموظف بعدد محدود من المشكلات يدعم قدرته على معالجتها.

2 - زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومتطلباتها المتحققة، مما يعزز الحاجة إلى المزيد من التخليل لغرض زيادة فاعلية المنظمة وكفافتها.

3 - زيادة الاهتمام بتجزئية المنظمة إلى تفصيات، وبالتالي زيادة توجيه الموظفين نحو التقسيم الذي يتسمون إليه، فيبتعدون بأهدافه الجزرية لدرجة أكبر من الارتباط بالأهداف العامة للمنظمة، أو بدرجة أسمامهم في تحقيقها.

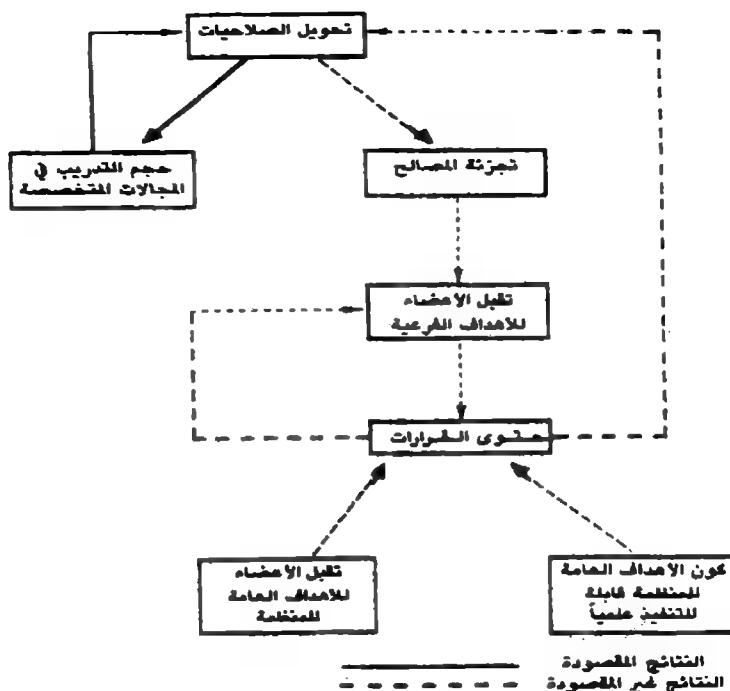
4- يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية، بسبب التدريب المتخصص والتخويل. كما أن التدريب المتخصص يزيد من كلف تبديل الموظفين، ويؤدي ضمناً، إلى زيادة الاهتمام بالأهداف الجزرية لفصيبيات المنظمة.

5- تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين وحدات المنظمة وإلى نشوء الصراع بين أعضائها، ولذلك فمحترفي القرارات في المنظمة يعتمد بشكل متزايد على استراتيجيات الداخلية، خاصة إذا كان هناك تقبل محدود للأهداف العامة للمنظمة من قبل أعضائها.

6- يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية إلى اندفاع الإدارة العليا نحو المزيد من تخييل الصالحيات لغرض تحقيق التائج المتوقعة، غير أن ذلك يعود إلى المزيد من التائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية.

شكل رقم (2 - 2)

**نموذج سلزنك للبيروقراطية**

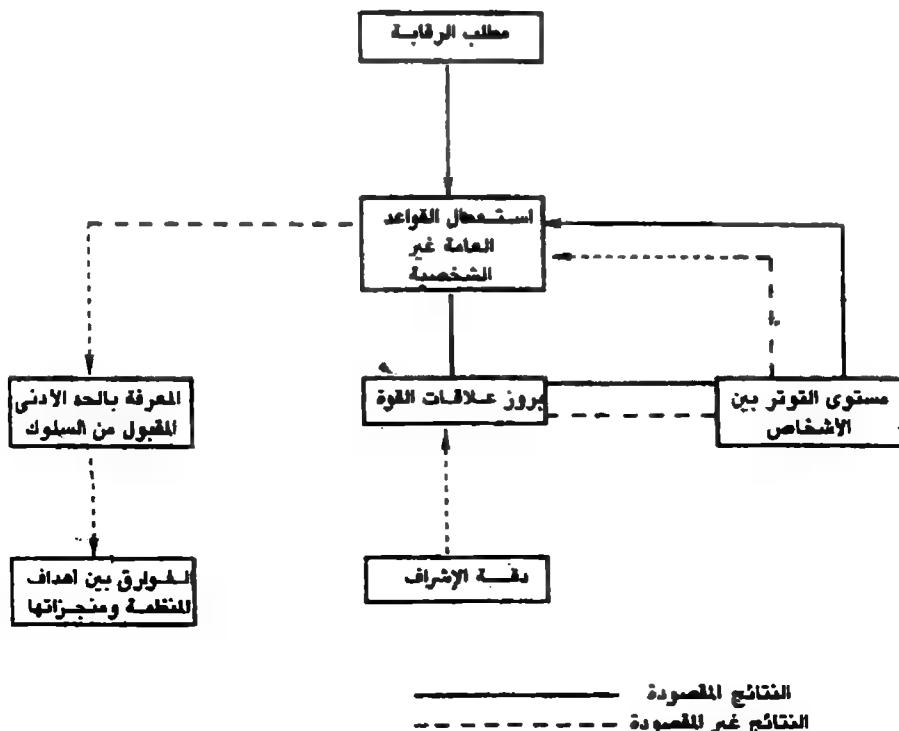


## جـ - نموذج كولدنر :

اهتم كولدنر (1954) بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية. غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن نظام فرعي في المنظمة يؤدي إلى الاخال بالنظام الأكبر، ويولد نتائجًا مترتبة تعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج كولدنر (The Gouldner Model) على الوجه الآتي

- 1 - يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.
- 2 - تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتغيل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة الترجمة نحو تدعيم القواعد الرسمية.
- 3 - تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المنظمة، في إطار القواعد الرسمية، إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن أنجازه، فالقواعد، بتحديدتها للحد الأدنى من الأداء، توسيع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.
- 4 - يؤدي تعين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.
- 5 - كاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الاتراف وإلى أحکامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.
- 6 - يؤدي أحکام الاتراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الاخال بتوانها الذي سبق أن حققت في ظل القواعد السابقة وهكذا فدقة الاتراف هي دالة من السلطوية في الاتراف

شكل رقم (3 - 2)  
نموذج كولدنر للبيروقراطية



## المبحث الثاني

### نظريّة الإدارَة العلميَّة

#### أولاً - المقدمة :

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية نظراً ملحوظاً في حركة الإدارَة العلميَّة (Scientific Management Movement) وبخاصة خلال المدة (1900 - 1920)، بعد التوسيع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، والاستغلال المتزايد لشار الاتجاهات العلمية الحديثة، وتطور التكنولوجيا وظهور مجموعة من الرواد فيما سمي بـ «حركة الإدارَة العلميَّة»، أمثال فرديريك تايلر (F. Taylor) وهنري جانت (H. Gantt) وهارتون امرسون (H. Emerson) وغيرهم من المفكرين. فقد انصب اهتمام هؤلاء على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الاتجاه الصناعي، وسبل معالجة مشكلاتها وقد تضمن التقدم الاقتصادي توسيعاً ملحوظاً في الطرق، واستخدامها لوسائل المواصلات الحديثة، هنا إلى جانب بروز متغيرات اجتماعية مثل الزيادة الكبيرة في تركيز السكان في المدن الصناعية نتيجة للتَّوسيع الصناعي. وقد أدى ازدياد التركيز الصناعي في المدن الكبيرة وزيادة عدد المهاجرين، سواء من الخارج أو بسبب الهجرة من الارياف للاستفادة من فرص التَّطوير الصناعي، إلى توجه العديد من العاملين في حقول الإدارَة للبحث عن الجوانب الكفيلة بتطوير الاتجاه والاتجاه، وبعد الاتجاه الواسع أو الكبير (Mass Production) من أكثر الظواهر الصناعية التي حدَّت بالعديد من الباحثين إلى دراسة كافية معالجة مشكلات الاتجاه. والعلاقات الصناعية السائدة آنذاك. وفي ضوء هذه المتغيرات التي شهدَها المجتمع الأمريكي، تبلورت حركة الإدارَة العلميَّة، لتكون انعكاساً طبيعياً لواقع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سادت البيئة الأمريكية في ذلك الحين.

لقد تستهدف حركة الإدارَة العلميَّة تكوين توجُّه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الاتجاه، والعمل والخدُول المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تغفيس انتاجيَّة العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في

العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد المعايير المادية في تشجيع الاداء الانتاجي . ومن هنا يتضح بأن حركة الادارة العلمية قد ترعرعت في ظل مركبات نظرية وفلسفية تحملت فيها بأتى

- 1 - استخدام الأسس العلمية في الادارة لزيادة الانتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي .
- 2 - اعتهاد تقسيم العمل (أو التخصص) لرفع مستوى الأداء الانتاجي ، و توفير السبل الارشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم على وفق الأسس العلمية في الادارة التي اريد الاعتماد عليها لتحقيق الانتاجية .
- 3 - وضع الأسس العلمية في الادارة الازمة لتقدير الأداء الانتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العامل ، واستبعادها من سلسلة العمليات الانتاجية
- 4 - خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الادارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الادارة في اطار الأداء المطلوب انجازه من قبل كل من الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً ، وتأثير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط والتنظيم والتوجيه (أو التحفيز) والرقابة

## ثانياً - رواد حركة الادارة العلمية

على الرغم من اتجاه العديد من الباحثين في حركة الادارة العلمية إلى إرجاع أصول الحركة لاسهامات فرديريك تايلر (1856 - 1915) إلا أن الحركة نمت وتطورت من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة . ومن هنا لا بد من الاشارة إلى رواد الأوائل الذين اسهموا بشكل فاعل في صياغة قواعدها، وذلك حتى ظهرت مجموعة الأسس العملية التي أكدها عليها تايلر ، وعمل على بلورتها وترسيخها عمنياً والتي اقترنت باسمه . ومن هؤلاء الرواد الأوائل ما يأتي

1 - جارلس بابيج :

قام بابيج (Charles Babbage) بتطوير مجموعة من المفاهيم وذلك اعتباراً من

عام 1830 كما تصدى للعديد من المشكلات الناجمة عن الأداء الانساجي بشكل عام . وقد حاول التمييز بين كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة (المشأة) الصناعية والمشكلات الإدارية ، وأكده على ضرورة الاهتمام بالوقت الصناعي ، إلى جانب دراسة الوقت باستخدام «الساعة» ، وهو الأسلوب الذي اعتمدته تايلر فيما بعد في دراسة الوقت والحركة . كما أشار بشكل عام إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليل أوجه الاهتمام ، أو التجربة ، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة . وأكده ، من جهة أخرى ، على ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة ، وإيجاد الرقابة المحكمة على تحقيق أهداف المنظمة . هذا إضافة لتناول العديد من الجوانب الإدارية ، بما فيها بعض أسس التسويق (الاتساع وأساليب البيع . .) . وعدها من الجوانب الإدارية الأخرى في المنظمة .

#### ب - هنري ماتكاف :

كان ما نكاف (Henry Matcalf) ضابطاً في الجيش وعمل مديرًا لصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880 - 1893) . ونشر كتابه الموسوم «تكلفة المصنوعات وإدارة المشتريات العامة والخاصة» ، حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة وأهمت بدورها في تحقيق أهداف المنظمة . وقد وضع في ضوء ذلك نظاماً جديداً للكلف والسيطرة على المواد ، مستخدماً البطاقات واستهارات المخزون وطلبات الشراء ، وتحديد الكلفة ، والتسليم ، والتجهيز . وقد تم تصميم هذا النظام معتمداً على كفاءة الإدارة في تسجيل الواقع المتعلقة بالأنشطة المختلفة الالزمة لتحقيق أهداف المنظمة . (Claude, 80) غير أن طروحات ماتكاف لم تسم بالدقة والوضوح ، ولو أنها أصبحت ، فيما بعد ، من بين القواعد التي استلهم منها فرديريك تايلر الأسس العلمية في تنظيم العمل ، وتحديد المبادئ المعتمدة في هذا الخصوص .

#### ج - هنري تاون

يعد هنري تاون (Henry Towne) أحد المخترعين وصاحب المشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين . وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة اعتباراً من عامه 1870 حيث أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمة (المشأة) الصناعية

وقد قام فعلاً بتطبيق تلك الأسس في منشأته الصناعية، وحث العاملين في حمور الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم. ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها ما يأتى (Glaude, 1968 : 81)

- 1 - بغية الوصول إلى أفضل النتائج في إنجاز العمليات الانتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل وتنتمي رقابته من قبل أعضاء المنظمة من ذوي القدرة التنفيذية والخبرة العملية في تلك العمليات ولديهم إمكانية العمل على تطويرها.
- 2 - ضرورة قيام الأطر الإدارية العاملة في المنظمة بتبادل الخبرات والمعرفات العملية، ومناقشة الأسس والمبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- 3 - العمل على ربط الأجر بالانتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكدًا على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة ومن هنا يتضح بأن تأون هيأ الأجراء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء الانتاجي في المنظمات الصناعية.

#### د - فردريك تايلر

اقررت حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Movement) باسم المهندس فردريك تايلر (Frederick Taylor 1856 - 1915) إذ أنه قام ببناء إطار فلسفى جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم، والرقابة، معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) وقد بي نظوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لسلسل حلقات العمل، وأوجه المدر والضياع الذي تعيشه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العملية في العمليات الانتاجية.

ونقوم افتراضات تايلر على ضرورة اعتماد الأسس العملية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة بأقل كلفة مادية ممكنة.

وقد بي تايلر فلسفته على نفس الأسس تقريباً التي اعتمدتها ماكس فيبر من حيث

الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. فقد اعتبر المنظمة (كما هو حال رواد المدرسة التقليدية) بأنها نظام شبه مغلق تتم داخله التفاعلات المادية. ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدتها على النحو الآتي

- 1 - النظر للعامل بما يشبه الآلة الانتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تفيذه، بصفته الفردية بعيداً عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثر فيها.
- 2 - اعتقاد مبدأ تقسيم العمل (Division of Work) أو التخصص (Specialization) بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء، بسبب تخصصهم بجزء صغير محدود منه واتقاده بالتكرار.
- 3 - تحديد نطاق الاشراف (Span of Control)، أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد، بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.
- 4 - بعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعاً رئيساً لتحسين كفاءة الأداء، حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الانتاجية المنطة به.
- 5 - يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها، حيث أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبعه ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساساً لضاعفة جهده الانتاجي وقبوله لطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها.
- 6 - لا بد من اعتقاد اسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الانتاجي المبذول واعتباره أساساً إدارياً وعلمياً سليماً لقياس كفاءة الأداء بموضوعية، بعيداً عن الموقف الشخصي في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية.
- 7 - الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الانتاجية.

ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي اعتمدته تايلر في تطوير المنظمة الصناعية على وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدراة العلمية آنذاك.

### هـ - فرانك جلبرت :

قام فرانك جلبرت (Frank Gilbreth 1868 - 1924)، وبمساعدة زوجته ليليان، بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين وتشخيص الحركات غير الضرورية في الأداء واستبعادها، توكيداً لضرورة تكثيف الجهد الإنساني في مجالات العمل الضرورية والحركات الأساسية في زيادة الكفاءة الانتاجية. وقد استندت دراسة جلبرت وزوجته ليليان إلى الأسس الآتية

- 1 - تحديد الحركات الضرورية في الأداء الانتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية في الأداء الانتاجي.
- 2 - نسيط حركات الأداء وتقليلها إلى الحد المقبول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الانتاجية.
- 3 - استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء الانتاجي وتحديد طرق استخدامها بغية تقليل كلف الانتاج.

وقد توصل جلبرت وزوجته ليليان، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل وتقليل التعب واعطاء العامل فرصة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الاعباء، وإيجاد الطرق المثل لاتجاه الفعاليات الانتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة الصناعية.

### و - هنري كانت :

اقرنت خرائط كانت (Henry Gantt 1861 - 1919) باسم هنري كانت منذ استخدامه لها كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينفي انجازه وما تم انجازه فعلاً ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدراً في القدرات والكفاءات البشرية وقليلًا للربح، أو عدم تحقيق بقية أهداف المنظمة.

واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Gantt Chart) لتحديد العلاقة بين مراحل الانتاج والزمن، لذلك فهي تشتمل على محورين، المحور الافقى للخارطة ويحدد الزمن (الأسابيع، الأيام .)، والمحور العمودى، ويحدد مراحل الانتاج (المرحلة الأولى،

الثانية، الثالثة . . .). فالخارطة إذن تمثل جدوله زمنية لكل الفعاليات حسب المراحل أو الخطوات المقررة لها، مع تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة. كما توضح الخارطة التداخل بين الفعاليات، أي إنجاز فعاليتين خلال مدة معينة، حيث تبدأ المرحلة الثانية، مثلاً، قبل اكتمال المرحلة الأولى، بحيث يتم أثناء إنجاز الجزء الأخير من المرحلة الأولى، إنجاز الجزء الأول من المرحلة الثانية.

وبالإضافة لهذه الخارطة الأساسية، فقد طرح كانت مجموعة من الخرائط المساعدة، مثل خارطة الترتيب (Layout) وخارطة سجل الآلة (Machine-Record)، وخارطة سجل العامل (Man-Record).

وإلى جانب مجموعة الخرائط التي تنظم العمل، أهتم كانت بربط الاجر بالعمل في اطار فلسفة الحوافز، فقد حدد «المهمة» و «العلاوة»، واقتراح بموجب ذلك تقديم مكافآت للعمال المتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الاجر العادي للأ الآخرين حتى في حالات هبوط الاتساع. كما أنه كان من المهمتين بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد، عندما حل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الاتساعية.

### ثالثاً - خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية

يمكن تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية بما يأتي  
أ - الرشد أو العقلانية.

ب - تقسيم العمل، أو التخصص.

ج - المبكل التنظيمي الرسمي.

د - تحديد نطاق الاشراف.

هـ - الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.

و - الاعتماد على الجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلية.

ز - الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.

ح - التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

ط - الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والأجراءات.

ي - الاهتمام بالجوانب الفنية والهندسية.

## المبحث الثالث

### نظريّة التقسيمات الإدارية

#### أولاً - المقدمة

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative Departmentation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الميزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهيكل التنظيمي قادر على خلق الأفراد الكفوئين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتمامها ما يأتي

أ - تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب - تحديد الأنشطة الالزامـة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج - القيام بتجمـيع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

د - تجزئـة مـهام كل تقسيـم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تـنـاطـ بالـأـفـرادـ.

وقد بـرـزـ عـدـدـ مـنـ الـبـاحـثـينـ وـالـمـفـكـرـينـ فـيـ مـدـرـسـةـ التـقـسـيـمـاتـ الإـدـارـيـةـ اـسـهـمـواـ فـيـ نـطـوـرـيـةـ مـفـاهـيمـهاـ وـمـبـادـئـهاـ،ـ مـنـ بـيـنـهـمـ مـاـ يـأـتـيـ

#### أ - هنـريـ فـايـولـ :

كان المـفـكـرـ الإـدـارـيـ هـنـريـ فـايـولـ (Henry Fayol) (1841 - 1925) مـهـنـدـسـاـ فـرـنـسـاـ،ـ اـتـجـهـ مـنـ خـلـالـ دـرـاسـتـهـ وـتـحـلـيلـهـ لـلـعـمـلـيـاتـ الإـدـارـيـةـ إـلـىـ إـيجـادـ مـبـادـئـ وـقـوـاعـدـ تـعـدـ بـعـثـابـةـ مـرـنـكـرـاتـ رـئـيـسـةـ يـعـتـمـدـ عـلـيـهـاـ المـدـرـاـءـ فـيـ أـعـمـالـهـ وـفـيـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـاقـتصـادـيـةـ لـلـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ يـعـمـلـونـ فـيـهـاـ.ـ وـمـنـ خـلـالـ الـدـرـاسـاتـ الـاسـتـقـرـائـيـةـ وـالـتـحـلـيلـ الـمـيـدـانـيـ لـوـاقـعـ الـفـعـالـيـاتـ الـفـنـيـةـ وـالـإـدـارـيـةـ خـلـصـ فـايـولـ إـلـىـ وـجـودـ سـتـةـ أـنـشـطـةـ أـسـاسـيـةـ فـيـ أـبـةـ مـنـظـمـةـ (ـمـشـأـةـ)ـ هـيـ

1 - النشاطات الفنية ، كالإنتاج أو التصنيع .

2 - النشاطات التجارية ، كالبيع والشراء والمبادلة .

3 - النشاطات المالية ، كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستهارية .

4 - النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الاحصاءات .

5 - نشاطات الرقابة والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد .

6 - النشاطات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم ، والرقابة وإصدار الأوامر ، والتنسيق وأكيد فايول على جانب النشاط الإداري ، على أساس أن الأنشطة الأخرى معروفة واضحة المعالم من قبل العديد من العاملين في الحقوق الفنية والتجارية والمالية أما النشاطات الإدارية فهي المحور الرئيس لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، سبباً وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتبؤ والتنسيق بين الجهد الفردية والجماعية . وقد بذل في كتابة جهوداً واضحة في تحليل النشاط الإداري ودوره في هذا المضمار حيث تناول فيه ما يأتي

1 - **النوعية الإدارية والتدريب** : تبَهْ فايول ، من خلال دراسته للإدارة من حيث النوعية الإدارية المطلوبة ، إلى وجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين . فمن الناحية الجسمية ، ينبغي توافر الصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في الفهم والتعلم ، وحسن التصرف ، وصفاء الذهن ، والسمات الأخلاقية كالحزم والمبادرة ، والاخلاص ، واللباقة ، والكرامة ، والمعرفة العامة ، والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل . هذا إلى جانب الإمام الشامل بالأنشطة الخمسة الأخرى بقدر معين . كما أنه توصل من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية بالمنظمة . وينبغي كذلك توافر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التصرف والتعامل مع الأفراد بالنسبة للمبادئ العلمية العلية ، بحيث أن هناك قدرًا من الوعي والفهم الكاملين للعمل الإداري ومتطلباته العلمية والفنية في المستويات الإدارية العليا . أما العاملون فلا بد من توافر قدر معين من القدرات الفنية المطلوبة لديهم لاتجاز المهام المطلوبة منهم .

■ - المبادئ الإدارية : صاغ فاينول أربعة عشر مبدأً إدارياً (Kast and Rosenz- weig, 1973: 58) وأكّد على أهمية توافرها ونطّرها على وفق المطلبات الإدارية والفتية ، وتحبّب اعتبارها ثابتة لا تتغيّر ، وهي أولاً تقييم العمل .

- ثانياً الصلاحية والمسؤولية .
- ثالثاً التدريب على النظام .
- رابعاً وحدة اصدار الأوامر .
- خامساً وحدة التوجيه .
- سادساً خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- سابعاً مكافأة الأفراد .
- ثامناً المركزية .
- ناسعاً التسلسل الهرمي .
- عاشرأ الترکيب والنظام (تركيب وتنسيق الاشخاص والأشياء) .
- حادي عشر الانصاف أو المساواة .
- ثاني عشر تباين الأفراد في العمل .
- ثالث عشر المبادرة .
- رابع عشر روح التعاون .

ونجد المبادئ الإدارية التي أكّد عليها فاينول المركز الأساسي لمدرسته ، في إطار قيام الفرد بمتطلبات مهامه الأساسية في المنظمات المختلفة ، سواء التجارية أو السياسية أو العسكرية .

3 - العناصر الإدارية : حدد فاينول العناصر أو الوظائف الإدارية ، (أي وظائف المديّر) التي تؤدي من قبل المستويات الإدارية المختلفة على الوجه الآتي

أولاً : التخطيط : أكد فايول على أهمية التخطيط (Forecasting, or Planning) والتنبؤ (Prevoyance) بها ينطوي عليه مستقبل العمل في المنظمات المختلفة، ويعني التخطيط لديه وضع خطة محددة من خلالها المراحل والوسائل الالزامية لتحقيق الأهداف. ويتضمن التخطيط إمكانية التهيئة للمستقبل والاستمرار في العمل على وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ. أما التخطيط الفاصل فإن مؤشراته هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف. ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومتوجهاته، لأن الخطة تدور حول المستقبل.

ثانياً التنظيم : يعني التنظيم (Organizing) العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من مواد، وعدد ورأسمال، وقوى بشرية، قادرة على العمل ويستخدم الوسائل الكفيلة باقامة علاقات إنسانية توسيع أهداف المنظمة، وقادرة على مواصلة العطاء المادي والمعنوي على وفق صيغ واضحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف كما أكد بهذا الخصوص على أهمية تدريب المرؤسين لتمكنهم من إنجاز المهام والتفاعل البناء.

ثالثاً اصدار الأوامر (أو القيادة) أكد فايول على أهمية اصدار الأوامر (Ordering) أو القيادة لفرض تنفيذ المهام في المنظمة، وعلى ضرورة توافر بعض السمات الذاتية والموضوعية للقائد الإداري وهي

أ - أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه.

ب - قدرته على استيعاب العناصر غير الكفوفة.

ج - أن يكون القدوة الحسنة للمرؤسين ولجميع العاملين معه في مختلف المستويات التنظيمية.

د - أن يكون ملماً بكل ما يتعلق بشؤون الإدارة وعلاقتها مع العاملين.

ه - أن يقوم بالمراجعة المستمرة لأعماله، مستخدماً الأساليب الكمية أو الرسوم البيانية أو الاحصائية.

و - أن لا يعتمد على التفاصيل في مراجعة الأداء بل يؤكد على الخلط العامة للإنجاز.

ز - أن يعقد الاجتماعات الدورية مع مساعديه للاطلاع على أراءهم ومقترناتهم  
التابعة من الميدان لتوجيه الجهد نحو انجاز الاعمال.

ح - السعي الحثيث لابحاث صيغ مثل للتفاعل، ولتوحيد الجهد وخلق الولاء  
للمنظمة التي يعمل بها

رابعاً : التنسيق أوضح فايبرل أهمية تسيير (Coordinaton) الجهد الإدارية .  
فالتنسيق ، من وجهة نظره ، أساس رئيس لتحقيق نجاح المنظمة ، على  
الرغم من تداخل وظيفة التسيير مع الوظائف الإدارية الأخرى (التخطيط ،  
والتنظيم ، اصدار الأوامر ) .

خامساً الرقابة : اقترب فايبرل في تحديد مفهوم الرقابة (Control) من  
المفاهيم الحديثة فهو يعني به عملية متابعة الاداء المتحقق ومقارنته  
مع الخطة الموضوعة والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة ، ثم اتخاذ  
الإجراءات الكفيلة بتجاوزها ، أو الوقاية منها ، لفرض تحقيق الأهداف بعأ  
للخطط الموضوعة .

ومن هنا يتضح بأن الاطار الفكري الذي صاغه فايبرل في مجال ممارسة النشاطات  
الإدارية يعبر عن أصالة وعمق ، مستكملاً بذلك الجوانب التي جاء بها تايلر . فقد أكد  
فايلر على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا ، بينما ركز تايلر على الأساليب  
التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المسؤولون في المستويات الدنيا وخاصة في  
الاتجاه المباشر . ومكذا فقد جاءت أفكار فايبرل لتكميل النهج العلمي الذي أحدثه  
تايلر في تطوير نظرية المنظمة .

ب - جيمس مووني :

بعد مووني (James Mooney) من رواد مدرسة الوظائف الإدارية فقد كرس جهوداً  
استثنائية لوظيفة التسيير ، باعتبارها تغطي على جميع المبادئ الإدارية في نظره . وقد  
اعتبر الترتيب المنظم للجهود الجماعية ، من أهم النشاطات المساهمة في تحقيق الأهداف .  
كما أنه دعى لنفس الأفكار التي طرحها تايلر ، مع تركيزه على المبادئ الأساسية  
في نظره ، كالتنسيق والتدرج الوظيفي ، والتخصص المهني . وقد أكد على اقتراح

مهمة التنسيق بإيجاد السلطة (أو القوة) القادرة على توجيه الأفراد، العاملين لتحقيق الأهداف . (Mooney, 1976 : 5)

### ج - ليندول ارويك

يشار إلى أرويك (Lyndall Urwick) على أنه من المحدثين في علم الإدارة. فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً وباحثاً قديراً في الإدارة تم نشر كتابه المسمى «عناصر الإدارة» حيث أكد فيه على جوانب الانضباط، والقيادة والتنظيم. وهو مختلف عن اقرانه في اتباعه المنهج العلمي في دراسة وتحليل الجوانب الإدارية، مزكداً بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة والمحددة في أداء وظيفة التنظيم. ومن الجدير بالذكر أن ارويك لم يختلف كثيراً عنها توصل إليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (الخطيط، والتنظيم، والأمر أو القيادة، والرقابة، والتنسيق)، إلا أنه أكد على أن الخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ. ويمكن القول بأن ما توصل إليه ارويك هو ضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية، والوظائف الإدارية والعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها. وقد اسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق، باعتبارها من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

### د - لوثر كوليك

يمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي نادى بها كوليك (Luther Gulick) كما يأتي

- 1 - تقليل العناصر القيادية في المنظمة والاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى، وكذلك تقليل عدد الرؤساء المسؤولين في الهياكل التنظيمية.
- 2 - تكيف الأفراد للهيكل التنظيمي في المنظمة بشكل يسهم في تحقيق أهدافها.
- 3 - وحدة السلطة الامرة لكي تستطيع المنظمة تحقيق وحدة فاعلة في الانجاز. وعلى الرغم من المشكلات التي تعيق هذا المبدأ، فإنها تبدو قليلة إذا ما احتجت بنظر الاعتبار سلبيات التعددية في اصدار الأوامر وما تسببه من ارباك وضياع في المسؤولية.

4 - اعتماد الأسس العلمية في تقسيم العمل (نجميّع الوظائف المتماثلة والتخصص الوظيفي).

5 - تكافؤ السلطة (الصلاحية) والمسؤولية.

6 - ضرورة العمل على تحويل (تفويض السلطات أو الصالحات) واعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء (Management by Exception).

7 - اعتماد المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات، وإيداء الرأي والمشورة، حسب مقتضيات العمل الإداري، كما يسمى المساعدون في اتخاذ بعض القرارات تبعاً للصيغ المعروفة والتعامل بها لتفادي اشغال الرئيس الأعلى في تفاصيل الأمور وتركيز اهتماماته على اتخاذ القرارات الأساسية.

8 - تحديد نطاق الإشراف (Span of Control) بحدود خمسة أو ستة على أكثر تقدير، وعدم جواز زيادته إلى أكثر من ذلك تعزيزاً لرقابة الرئيس على المرؤوسيين.

وهكذا فالعناصر الأساسية التي أكد عليها كوليك متماثلة إلى حد كبير مع ما أورده فايول بخصوص الوظائف أو العناصر الإدارية.

هـ - أوليفر شيلدون :

بذل شيلدون (Oliver Sheldon) جهداً كبيراً لبلورة المفاهيم الإدارية في كتابه «فلسفة الإدارة» المنشور عام 1933. فقد استهدف بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف، وبناء الأسس المتعلقة بحركة المنظمة، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية. وترتکز الأفكار التي أراد تطويرها شيلدون على اقرار السياسة العامة للمنظمة، وتنسيق أعمالها، واستخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهد والأعمال الفردية والجماعية بأشكال فاعلة. وقد أكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة، وعلى شرورة الأنرا (القوى العاملة)، وإدارة الإنتاج : إلا أنه اختلف كثيراً في تحليل العملية الإدارية عنها طرحة فايول.

### ثالثاً - خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية أو مدرسة التقسيمات الإدارية بالآتي : (Massie, 1965: 403)

#### ا - مبدأ التدرج الهرمي :

أكّد هذا المبدأ على أهمية الصلاحية والمسؤولية والأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي (أو مستقيم)، حيث يتم تنظيم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيهم بواسطة هذه الأوامر. وقد أشار فاينول إلى أهمية الاتصال بين المدراء التنفيذيين بنفس المستوى التنظيمي، وعلى أهمية الأوامر النازلة ودورها في عمليات الاتصال المطلوبة وإنجاز المهام.

#### ب - مبدأ وحدة الأوامر :

لا يجوز حسب هذا المبدأ، تلقي المسؤول للأوامر الإدارية الالزمة لتنفيذ المهام إلا من رئيس واحد، وذلك لفرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسيّبها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المسؤولين.

#### ج - مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by Exception)

والمقصود به تحويل صلاحيات اصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لمارسة العمل الإداري في الأمور التي تولدت وتكونت عنها خبرات عملية، وتمت صياغة قواعد عمل محددة لها، مما جعل العمل اليومي رتيباً (روتيناً) لا يتطلب جهداً فكرياً وعملياً عند اتخاذ القرار بشأنها. وبعد هذا المبدأ تطويراً لعملية تحويل الصلاحيات وعدم اتحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الاداء وافتصار دوره على الجوانب الابداعية، والجديدة والقرارات الأساسية والاستثنائية، التي تتطلب جهداً فكرياً كبيراً في اتخاذها. وهكذا فالمسؤول يعود على الرئيس فقط في الأمور والمشكلات التي لا تتوافق لديه الصلاحيات لمعالجتها.

#### د - مبدأ نطاق الاشراف :

يمثل نطاق الاشراف عدد المسؤولين الذين يستطيع الرئيس الواحد الاشراف

عليهم، وقد تم تحديد العدد الأقصى بخمسة أو ستة أفراد. وبزدي تتحقق المعايير الممثل لنطاق الاتساع إلى رياضة كفاءة الاتساع والميكل التنظيمي والعلاقات بين المسؤولين ورؤوسهم.

#### هـ - مبدأ التخصص الوظيفي :

يشير مبدأ التخصص إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق المدف ، وتحميها في تقسيمات وظيفية. ويشمل المبدأ المستويات العليا، التنفيذية والمستويات الأدنى منها.

#### و - مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الارشاد والنصائح والوصفات والمقترنات الكفيلة بتطوير الأداء ، من جهة والاطر التنفيذية التي تمتلك حق اصدار الاوامر للرؤوسين في المنظمة.



الفصل الثالث  
النظريات الملوكيّة  
(أو الإنسانية)



## المبحث الأول

### التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية (أو الإنسانية)

أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، وخصوصاً حركة الإدارة العملية، موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن المألف بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص وقد عبر أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله «إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا لأوليات الانتاج من أدوات ومواد وعدد العمال الخ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الانتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقة في الصناعة هي ليست أنها تنظيمياً مادياً معتقداً، حسب وإنما تتضمن تنظيمياً إنسانياً بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الانتاجي». لذلك بدأت الدراسات والابحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الانتاجية، وضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية، التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، وبين الأبعاد الإنسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها. لذلك تعد النظريات السلوكية (Behavioral Theory)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Human School) اتجاهًا فكريًا متميزة في الفكر المنظمي أو الإداري، قياساً بما جاء به فردرريك تايلر وأقرانه في نهاية العشرينات من القرن الحالي وما بعدها، لقد أدى الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطوير المنظمات، ومعالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين (وخصوصاً في مجال المشكلات العمالية، وانخفاض كفاءة الأداء، وبروز مشكلات الكساد العالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية) إلى بلوغه وانضاج المفاهيم السلوكية. وقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الإنسانية، سواء أكانت النسبة للفرد، أو ما ينبع عن الجماعات الصغيرة (Small Groups) أو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الانتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية في اطار العملية المذكورة.

لقد أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسمي (Formal Organization) الذي يحقق في اطارها الفكرى صور التأثير السلوكى في التمازن المتوقعة أو المقصودة. غير أن

التنظيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة لطبيعة وجودها وسبل تحقيقها لأهدافها. ذلك لأن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو الترتيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو «التنظيم غير الرسمي» الذي ينشأ ويتبلور من خلال اتصال الأفراد بعضهم، والتفاعل بينهم. وهذا يعني أن النوع الأخير من التنظيم يقوم إلى جانب التنظيم الرسمي، و يؤدي إلى بروز مستويات سلطة أو مراكز قوة وعلاقات مختلف تماماً عن التنظيم الرسمي ذاته. وقد أثبتت دراسات الشون ماير (Elton Mhyo) في شركة وسترن الكوريك أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الاتجاهية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. وهكذا يشكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد التغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي؛ التي لم تتناولها الدراسات التي جاءت بها النظريات التقليدية ب مختلف اتجاهاتها. هذا فضلاً عن اغفال النظريات التقليدية لظاهرة الصراع (Conflict) بين عناصر المنظمة، سيما وأن الافتراض الذي استندت إليه المدرسة الكلاسيكية هو أن التنظيم الرسمي وعلاقاته تجعل الفرد في المنظمة المعنية يعمل بصورة عقلانية أو رشيدة، غير قابلة لخلق الصراعات أو الخلافات الإنسانية بين الأفراد، وقد تناولت المدرسة السلوكية هذه الحقيقة، من خلال تصورها لعمل المنظمة كنظام اجتماعي (Social System) يؤدي بطبعته إلى ظهور مثل هذه الحالات. فالتعاون والمنافسة والصراع والحباد والمهادنة جميعها صور مألوفة في المنظمة كما تستطيع الأخيرة العمل على تطوير تلك الصور لتحقيق أهدافها والتخلص من الحالات التي تعيق إمكانية نموها وتطورها.

ويتضمن الفصل الحالي دراسة خمس مجموعات من النظريات أو المدارس الفرعية هي العلاقات الإنسانية، الفلسفة الإدارية، التفاعل، التناقض بين الأفراد والمنظمة، والتنظيم الاجتماعي.

## المبحث الثاني

### مدرسة العلاقات الإنسانية

أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927 - 1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن الكهرباك (Western Electric Co) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد (Harvard School of Business) وتحت اشراف الاستاذ التون مايو (Elton Mayo) ضمت كلًا من روثلز برجز (Rothlisberger) وديكسون (Disckson) و وارنر (Warner) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة . وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثيرون، التي اشتهرت بهذا الاسم، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان «الادارة والعامل» وتعد نجاحات التون مايو في مصانع هوثيرون البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد المنهج التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في انتاجية العمل انتاجية الحقل التجاري في التعلم مع التغيرات المادية للعمل وأثرها في انتاجية العمل (Labor Productivity) . لقد شرع الباحثون في اخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغيرات في مدد الراحة، وطول وقت العمل، والاضاءة، وغيرها من الظروف المادية . وكانت النتائج المتحققة هي حصول ارتفاع في انتاجية الفتيات عند اجراء التغير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضحت بأن الانتاجية ظلت مرتفعة .

ومن هنا اتضحت للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدنه الظروف المادية للعمل . وعند البحث الاعمق برب الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والانتاج . وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع ينطوي نظاماً اجتماعياً (Social System)، تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم، وتمثل هذه علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الانتاجية . ولا بد، على وفق ذلك، أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً اجتماعياً له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في بعمل أدائه الانتاجي . ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية، وتطورت

ونشطت الابحاث والدراسات المتعلقة بسر غور السلوك الانساني، وأثاره في الانماط والاتاجية. وقد تمثلت هذه الاتجاهات بعدد من الابحاث والدراسات والنظريات الفكرية المختلفة، حيث حفلت المرحلة التاريخية التي اعقبت التجارب الشهيرة لمايو (Mayo) في مصانع هونتون بزيادة الاهتمام بدراسة الفرد والجماعات الصغيرة، أو التنظيم غير الرسمي، والعلاقات التي تولدها طبيعة الأفراد عند تعاملهم في المنظمة.

لقد تناولت مدرسة التوون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة. وهي تشير إلى أن الفرد لا يعزل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعلاته مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل (الوسط الاجتماعي)، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية. وتؤشر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الاتاجية المتحقق، إذ أن المصنع، أو العمل، هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية. كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته. فأي موقف يخالف الجماعة يواجهه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بودقة الاختلاف الذاتي مع جماعة العمل، وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الانسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة. أما التنظيم الرسمي، كما هو مأثور في اتجاهات الكلاسيكية في بناء المنظمات، فيتحدد بقواعد وأنماط معينة تسم بالثبات والاستقرار النسبيين. ولذا فإن ايجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم بعد حلقة أساسية في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها. وغني عن البيان أن جماعات العمل موجودة في المنظمات قبل كتابات مايو، إلا أن دراسة الآثار التي تربطها بالاتاجية ورفع معنوية الأفراد تبلورت تدريجياً من خلال التجارب الميدانية التي أجراها مايو، مؤكداً على الآثار التي تركها في حقول الانماط والاتاجية بصورة خاصة. ومن هنا فقد اسهمت هذه المدرسة، من خلال الدراسات الميدانية، في بروز ظواهر سلوكية أثرت بشكل عام

في بحري الابحاث العلمية اللاحقة عن السلوك المنظمي، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية، والدافعة، ونماذج الجماعة، والتفاعل الاجتماعي.

وقد اسهمت هذه الاتجاهات والمفاهيم الجديدة بشكل فاعل في مواجهة أو بيان فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الفرد وكأنه قيم أساسها المنطق الاقتصادي. وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية ذلك بالاشارة إلى أهمية جماعة العمل. ومن هنا فإن جماعة العمل التأثير الكبير في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المنظمة. ومن التغيرات الأساسية التي أبرزها مايور من خلال دراسته لجماعة العمل وأثارها في العملية الانتاجية التوكيد على درجة تماسك الجماعة (Group Cohesiveness) وأسبابها، ومظاهرها، وارتباطاتها. كما تم التركيز على دور القيادة (Leadership) غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة، أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته. ويتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أثراط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وإنسجامه مع المعايير والقيم التي تؤطر حركتها وتفاعلها ودرجة تماستها في مختلف الفعاليات الإنسانية.

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير التماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الانتاجية أو الانتاج، أو الغياب والتهارض، وغير ذلك من الظواهر التي ترتبط بضعف درجة التماسك في تأثير نشاط الجماعة في ميدان العملية الانتاجية وفي تحقيق أهداف المنظمة. فالجماعة التماسكة تجعل نمو المنظمة يسير بوتائر عالية من النشاط، لأنها تؤكد على التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية وأهميتها ودورها في تعزيز الاراء الجماعية، وإيجاد المناخ السليم في المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

لقد ركز التuron مايور على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها، وانتقد من خلالها حركة الإدارة العملية وهي : (Whyte, 1956 : 125)

أولاً لا تعد المؤشرات الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الانتاجية، إذ اتضح بجلا، تقييد العامل بحدود انتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم

من حصوله على الخبر التقدي وفقاً للقطعة. وهذا يؤكد حقيقة أساسية مفادها عدم اعتبار الدوافع المادية الأساسية لاتاجية العمل. إذ أن العامل غالباً ما يتقيد باتاجية زملائه في العمل ويرتبط في أدائه تبعاً لاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم. كما أنه لا يتصرف إلا في الحدود التي يعيدها عليه الباعث الاجتماعي في الأداء.

ثانياً: لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها اطارات العمل الرسمية. أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة. كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل، باعتبار أن الخبرة هي وحدة اجتماعية هادفة.

ثالثاً لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل، بالضرورة، مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. (وقد دلت الدراسات عن واقع المجتمع الياباني مؤخراً على أهمية عدم التخصص المهني الدقيق وأثره الكبير في انتاجية الفرد أو العامل الياباني).

ومن خلال هذه الافتراضات التي زودها مابيو، كأحد جوانب التغير الأساسية اللازمة للاتجاهات التقليدية في المنظمة، يتضح بجلاء مدى الاهتمام الذي أولاه لدور العلاقات الاجتماعية وعدم اعتبار الطاقة الفيزيولوجية (المادية) العامل المحرك الأساسي لزيادة كفاءة الأداء الاتاجي وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية، وخصوصاً تجارب هوثورن، في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتمامها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني. كما أثرت التغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لما يبرر في الفكر الإداري، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند التهوض بمبادرات واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم الجوانب التي أكدتها مابيو بهذا الخصوص ما يأتي

- أ - البحث عن السبل المثلث في خلق التكامل والتفاعل الاهداف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي
- ب - أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة انتاجية الفرد» والجماعة.
- ج - الآثار التي تركها جماعة العمل كنفق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في اطار العمل وخاصة أثرها في انتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها
- د - العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.
- ه - الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- و - بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، أخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الالسهامات الأبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في اطار المنظمة.

## المبحث الثالث

### مدرسة الفلسفة الإدارية

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلس مكريكور (Doughlas McGregor) إلى افتراض يقرون على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة. ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى. ويرى مكريكور أن الاتجاه السلوكى للمدراء، سواء حصل بوعي وادرأك منهم أم بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والاطر الفلسفية والفكيرية للمدير كما أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى. وقد تناول مكريكور كلا من الدراسات التقليدية والأنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للتفكير الكلاسيكي في نظرية س (X)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص (Y) التي يؤمن بها هو. ويمكن ايجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس مكريكور على الوجه الآتى

#### أولاً : نظرية (س)

تستند نظرية (X) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها

أ - أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكى ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الامكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاء هذا الاتجاه الفكرى هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقتهم الحقيقة في الاداء.

ب - نظراً لكرامية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم اجبارهم على أدائه. وينبغي اخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاء هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة

ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وارشادهم نحو تحقيق الأداء الانساجي الأعلى. وقد أكد انصاره على خطط التوكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وترابخها دعائهما في معاملة الفرد بسبب ملتفتهم به من تماهٍ كبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

جـ - يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل اشخاص آخرين. كما يتسمون أيضاً، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والامن وتقليل المخاطر المتعلقة بالطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مسار الوصول إلى مستوى الانساجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

ونستمد هذه الافتراضيات (التي أوردها مكريكور لنظرية (X)) أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النزرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد أو العقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسبما ورد في نظرية (X)) لا يحقق الأهداف المطلوبة. كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه مكريكور بـ «نظرية العصا والجزر» (The Carrot and Stick Theory) لا تشكل خطى على طريق اشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، وبالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل. ولذا فإن الوسائل الإنسانية وتعزيز ابعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على التهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

### ثانياً : نظرية (ص) :

لاحظ مكريكور أن هناك انعطافاً جديداً في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلاقاً من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير في مطلع الثلاثينات (1929 - 1933) ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدتها، الآخر بأسلوب الانتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية

والتكنولوجيا الأخرى. وقد شكل كل ذلك توجهاً جديداً في تغيير معلم الإدارة. ومن هنا فقد لاحظ مكرمكور ضرورة ايجاد بدائل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (X)، وبينما البيروقراطي الذي أسسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم، وغيرها مما ورد ذكره أعلاه. وقد طرح مكريكور بالمقابل، سمات نظرية (Y) أو (ص) على الوجه الآتي (Hellriegel and Slocum, 1978 308)

أ - إن متوسط الأفراد العاملين في النظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب. أما الكراهة للعمل فتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في النظمة، وما يحيط به من بيئية معينة. لذا فإن لسلب الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الاجواء الملائمة للأفراد وتوجههم لحب العمل واتيان الابداع فيه.

ب - لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الامر في التأثير في السلوك الإنساني، بل أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيراً في هذا المجال. هذا خصوصاً إذا اقتنع الفرد بالعمل وإنضم معه، لأن موافقته الذاتية س تكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى العوائد المتحققة للفرد من الانجاز الأفضل. وأهم ما في هذه الجوانب هو ما يرتبط باشباع حاجاته الذاتية في اطار الرغبة في الانجاز، وتوكيد الذات، والعمل الدائب من أجل اشباع حاجاته المتنامية باستمرار.

ج - إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى اشباع الحاجات الذاتية، ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في اشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافت له السبل الكفيلة باشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا يتحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.

د - إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكاناته الفكرية. ويحاول جاهداً الإبداع في حل المشكلات المنظمية. أي أنه يتم بقدرة ملحوظة في استهار جوانب الخلق والابتكار. ذلك لأن الإنسان يمتلك طاقات فردية عالية من شأنها أن تحقق

إمكانية واسعة في الخلق والتطوير. وعليه فالفشل في تحقيق بعض الأهداف المطلوبة للمنظمة لا يعني فسراً في القدرة الذاتية للأفراد في استهار الطاقات الكامنة، وإنما يعود، مع متطلبات اطلاق الطاقات الذاتية للأفراد، وتحقيق استهارها باستمرار وعلى الوجه المطلوب.

ومن هنا يتضح بأن مكريكور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشارك الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معاً. كما ييدو بوضوح، أن تحقيق الابعاد التكاملية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وفقاً لنظرية (٢) تتحدد وفقاً لما يأتي

أولاً : تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً : تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب شروع بتحقيقها خلال مدة زمنية محددة كأن تكون سنة أو شهر، مثلاً

ثالثاً متابعة انجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة.

رابعاً : تقييم النتائج المتحققة للأهداف المطلوبة، إلى جانب الصيغ والاساليب التي تم اعدادها مسبقاً، ومعرفة الانحرافات عنها وتشخيص مسبباتها بموضوعية، وإتخاذ السبل التصحيحية علاجياً أو وقاياً

وهكذا ييدو أن الابعاد التي تركز عليها نظرية (٢) تتوافق والاقالق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف (Management by Objectives, MBO) وما تنتظري عليه من أبعاد سلوكية لازمة لاطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركية الوعائية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## المبحث الرابع

### نظريّة التفاعل

تناولت نظرية التفاعل (Interaction Theory) المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية وال العلاقات الاجتماعية السائدة. فقد طرح ولIAM فوت وايت (Whyte, 1959) نظرية التفاعل، واسهم بذلك في انصаж المفاهيم الفكرية التي توطّرها من خلال ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة، هي

أولاً : الأنشطة :

تمثّل الأنشطة (Activities) جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثّل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، بما ما هو قابل للقياس منها.

ثانياً : التفاعل :

يتناول مفهوم التفاعل (Interaction) الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، والمدة التي يتطلّبها، والتتابع المترتبة عليه، من ناحية درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك.

ثالثاً : المشاعر :

يعبر مفهوم المشاعر (Sentiments) عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرّف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. وتألّف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي

أ - الأطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

ب - الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

ج - الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) عضوياً مع بعضها، بحيث أن أي تغير أو تأثير في أحدها يمثل تغيراً مترابطاً في الأخرى، وينعكس في أنماط السلوك. فالتفاعل الاجتماعي، حينما يتغير بتغير معين، فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لابد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك المنظمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنها كنمط أو نسق من الابعاد السلوكية. كما أن هذه السلسلة المترابطة والمترادفة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وايت، من خلال دراسته للأثار البيئية، على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها. وهكذا بعد تفكير وايت منسجماً ومتكملاً مع نظرية النظم (Systems Theory) وينخلق إطار للتبصر بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

## المبحث الخامس

### نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة

تعتمد نظرية كرس اركيريس (Argyris) على إمكانية التبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير اهاناته المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسين هما

أولاً : الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.

ثانياً : التنظيم الرسمي ، والقواعد التنظيمية التي تحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة .

تركز الاتجاهات الفكرية ، في نظر اركيريس على تحديد الأهانات السلوكية للأفراد داخل المنظمة ، وهي تمثل بالمتغيرات الواردة أدناه ، سواء أكانت بصورة منفردة أو متفاعلة ، وهي

أ - العوامل الذاتية وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنهاناتها السلوكية المحددة .

ب - العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة ، وكيفية التفاعل بينها

ج - العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها .

وفي ضوء ما ورد ذكره أعلاه ، يتجلّ أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، اضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية ، وما ينبع عنها من الأهانات السلوكية المختلفة للأفراد .

## المبحث السادس

### نظريّة التنظيم الاجتماعي

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها باك (Bakke) على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظرته وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه. إذ أن تركيز العديد من نظريات المنظمة (في رأي باك) كان على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل. أما المعايير الأساسية التي ركز عليها باك فيمكن إيجازها بما ياتي

أولاًً أن ينظر إلى السلوك المنظمي بصورة شاملة تتواءم جميع الأجزاء أو المغارات المتعلقة به. كما ينبغي أن تكون ذات إطار نظيف ينسجم مع طبيعة المنظرات الأخرى ذات الاتجاهات المتشابهة. وهذا التوكيد على المفهوم الشامل في النظرة للمنظمة يعطي دلائل ومؤشرات قادرة على استيعاب التأثير الممكن الناشئ عنها في سلوك المنظمة بصورة عامة.

ثانياً: أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملمس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية. وقد أسهم هذا الاتجاه في الدراسة في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ثالثاً: تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، كما يسهم في تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.

إن هذه الجوانب النظرية التي استطاع من خلالها باك بناء نظرية التنظيم الاجتماعي (والتي اعتبرت نظاماً مستمدًا من الأشطة الإنسانية المترادفة ~~مع~~ بعضها) تهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق اشباع الحاجات الإنسانية التنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة. فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية، نظام مفتوح في تعامله وتفاعلاته مع

البيئة الخارجية ، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تساهم في اشباع الحاجات الإنسانية . كما أن هذا النظام يتعلق بمحمل الأنشطة الإنسانية المفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث التأثير فيها والتأثير بها .

**الفصل الرابع**  
**النظريات الحديثة للمناظرة**



## المبحث الأول

### التطورات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة

تميزت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة بتوكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص، وتقسيم العمل، والرشد (أو العقلانية)، والميكل التنظيمي، والسلطة، ونطاق الإشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها. أما المدرسة الإنسانية (السلوكية)، التي أعقبتها في الظهور، من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فقد أكدت على ضرورة تكيف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في إطار الافتتاح على المؤثرات البيئية

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة، من خلال دراسات وبحوث جستر بارنارد وهيربرت سايمون أكملت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً يقيم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف. كما أشير إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف. وأكد بارنارد (Barnard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وأعتبر عنصر الرغبة الأساس في تحقيق الأهداف. وقد شارك هؤلاء الساحرين في صياغة «الأثر البيئي» (Environmental Effect) وأبرزوا أهمية النظام المفتوح (Open System) وإمكاناته استخدامه في تفسير سلوك المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها في ظل المعيقات البيئية ومتغيراتها المختلفة، وفي إطار منظور يتسع لتفاعل التبادل بين المنظمة والبيئة. كما أن الاتجاهات الكمية التي أكدتها مدرسة إتخاذ القرارات، ومحاولتها اعتقادها تنهج الكمي والنموذج الرياضي والاحصائي في إدارة المنظمة، وتوجيهها الاتجاه نحو صرورة إدراك دور الأثر البيئي ومتغيرات الماخ التنظيمي، قد دلت على اتجاه الفكر المنظمي الحديث نحو توسيع أفاق النظرة للمنظمة والاهتمام بالسلوك المنظمي الأهداف، وإمكانية إرساء قواعد علمية رصينة من خلال تلك المعيقات الفكرية. ومن بين التوجهات الفكرية الجديدة في نظرية المنظمة، لا بد من الاشارة إلى المدخل النظمي (مدرسة

النظم)، والنظام التعاوني، والأخذ القرارات والتوافق التنظيمي، والمدخل الموقفي (أو الشرطي)، والمدخل المتكامل، ومدخل التغيير والتطوير التنظيمي، إضافة إلى نظرية (Z) البابانية، وسوف يتم إيضاح هذه الاتجاهات الفكرية بداعياً عبر الباحث اللاحقة من هذا الفصل.

## المبحث الثاني

### المدخل النظيمي أو مدرسة النظم

بعد المدخل النظيمي بداية التحول الفكري في الانبعاثات الحديثة لنظرية المنظمة، ولم ينشأ هذا الانبعاث من فراغ فكري، بل عبر عن طبيعة المعضلات التي تعرض لها الفكر الكلاسيكي والسلوكي.

### أولاً مفهوم النظام

انطلقت نظرية أو مدرسة النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المطلق قاعدة فكرية في التعامل مع التغيرات التي أرست جوانبها النظرية. وقد عرف النظام بأنه «الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويرتبط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً» (Katz and Rosenzweig, 1967: 4).

وقد تباين الباحثون في النظر للنظام من الناحية الشكلية، كونه يتضمن المفاهيم المتراطة، أو المبادئ، والاجزاء المتراطة والمتفاعلة مع بعضها إلا أن هناك شبه اجماع على أن النظام عبارة عن مجموعة مترابطة من النظم الفرعية (Sub-Systems) التي تؤلف بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منها. فالفرد عبارة عن مجموعة متفاعلة من الأجزاء والنظم الفرعية (الجهاز التنفسى، والجهاز الهضمى، والجهاز العصبى ) التي يوجد بينها تأثير متبادل ومتكملاً. كما أن المنظمة ذاتها عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من النظم الفرعية فنظم الانتاج والتسويق والمالية والأفراد والبحث والتطوير تعد بمثابة نظم فرعية تشكل بتكاملها المنظمة (المشأة) وهكذا ومن هنا يتضح بأن جميع الأنشطة الحياتية هي عبارة عن نظم مترابطة ومتغيرة، بعضها يمثل أجزاء من الكل وبعض الآخر يمثل كلاً بضم الأجزاء

### ثانياً : خصائص أو سمات النظام

تميز المنظمة بكونها ت مثل نظاماً مفتوحاً من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها. ولكي تسيطر المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو

الاصمحلال ، فإن لا بد من وجود **الخصائص** التي ينبغي أن تنسن بها وتحقق من خلاها التفاعل مع **البيئة الخارجية** ويمكن إيجاز **أهم خصائص** النظام بما يأنى

**أ - يتالف** النظام من **نظم فرعية (Sub-Systems)** وهو يشكل مع غيره من **النظم ذات** العلاقة **أجزاء** من **نظم أكبر (Supra-Systems)**.

**ب - لكل** نظام **حدود** تفصله عن **البيئة** التي **يعمل** فيها ، بحيث يمكن القول بأن **النظام ينمي** بالكلية **والاستقلال** عن **بقية** **النظم الكائنة**

**ج - لا يمكن** **للنظام** **أن يستمر** **إلا إذا** **قام** **بتحقيق التوازن** **مع** **البيئة** **التي** **يعمل** **بها** ، بحيث **يقوم** **باستيراد الطاقة (المدخلات)** ، كما **يقوم** **بتصدير السلع والخدمات (المخرجات)** **ويتحقق** **هذا التوازن** **رغم** **أن** **النظام** **هو** **في اتصال دائم** **مع** **البيئة** **كما أنه قادر** **على** **مواصلة البقاء** **ويقى** **في** **تغير مستمر** **ودائم** **إذ أن** **حالة الثبات** **تعني** **الموت أو** **الاصمحلال**.

**د - تتفاعل** **الأجزاء** **التي** **يكون** **منها** **النظام** **مع** **بعضها** **لتحقيق** **أهداف** **ولا**  **يستطيع** **الجزء** **أن** **يحقق** **أهداف** **النظام** **بمعزل** **عن** **الأجزاء** **أو** **النظم** **الفرعية** **الأخرى** **التي** **يتالف** **منها** **النظام**

**ه - يتالف** **النظام** **من** **مجموعة** **من** **المدخلات** **والعمليات** **والمخرجات** **والتجذية العكسية** ، **وعلى** **الوجه** **الآتي**

**1 - المدخلات (Inputs)** وهي تتضمن **الموارد البشرية** **واللادية** **والمالية** ، **والمعلومات** **التي** **يحصل** **عليها** **النظام** **من** **البيئة** **(النظام الأكبر)** فالموارد البشرية **تضم** **الأفراد** **بمختلف** **شخصياتهم** **وأتجاهاتهم** **ودوافعهم** **والعلاقات الاجتماعية** **التي** **ترتبطهم** **مع** **بعضهم** . أما **الموارد المادية** **فتشتمل** **بالمعدات** **والمكاتب** **والأدوات** . **وتشمل** **الموارد المالية** **رؤوس الأموال** **(رأس المال الممتلك)** **ورؤوس الأموال المفترضة** **أم** **المعلومات** **فتشتمل** **البيانات الواردة** ، **ومعالجتها** **وخزنها**  **واستعادتها** . **وتعتمد** **الأنظمة المفتوحة** **على** **استيراد الطاقة** ، **الشاملة** **بالمدخلات** ، **من** **البيئة الخارجية** ، **وتتفاعل** **هذه** **المدخلات** **جيئها** **لكي** **تنهم** **في** **تحقيق** **أهداف** **النظامة** . **و يستطيع** **الأخيرة** **من**  **خلال** **ذلك** **أن** **تواصل** **أنشطتها** **المختلفة** **وتقديم** **السلع** **والخدمات**

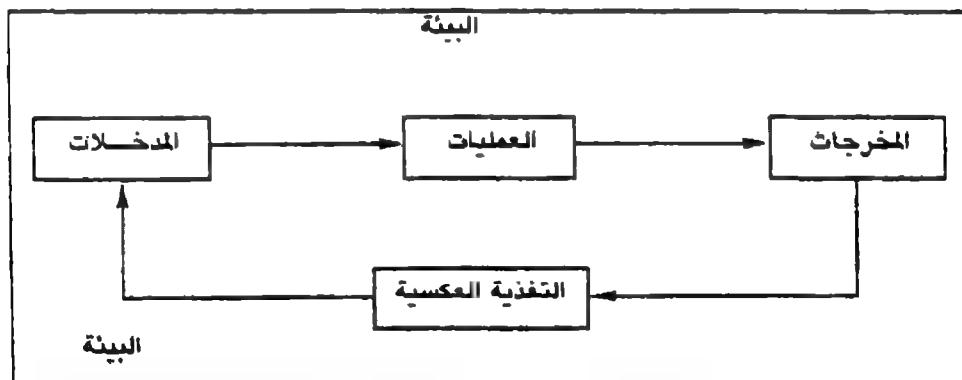
والمعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر) كما أن أي تغير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل

2 - العمليات أو التحويل (Transformation, Process, or Throughput) : ويقصد بالعمليات (أو التحويل أو الأنشطة) جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

3 - المخرجات (Outputs) : وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لأنها الحصيلة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام، وسبب قيامه وعمله

4 - التغذية العكسية (أو المرتدة أو المرتجعة) (Feedback) : وتمثل مجموعة المعلومات التي تناسب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام. إذ أن استجابة النظام لهذه التغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفعاليته، وينتشر الشكل أدناه طبيعة النظام ومتغيراته الأساسية.

شكل رقم (٤ - ١)  
نماذج النظام المفتوح



وـ التأييز أو التخصص *إذ تميل النظم المفتوحة نحو التأييز (Differentiation)* أو التخصص (Specialization) في إنجاز أعمالها، حيث أنها تبدأ بسيطة ثم تصل، من خلال نمطها التدرج، إلى درجات عالية من التعقيد الذي يستوجب زيادة التقنيات المتخصصة، لكنه يتحقق استمرار وجودها من خلال إنجاز مهامها أو استيعاب التعقيد في أنشطتها.

ز - الاستهداف فالنظام هو كيان هادف (Goal-seeking, or Purposeful) فمنظمة (منشأة) الاعمال، مثلاً، هي وحدة اجتماعية هادفة، تسعى من خلال ممارسة أنشطتها المختلفة إلى تحقيق أهداف متعددة، مثل الربحية، والتوسيع، والبناء ويهدف الأفراد إلى تحسين مستوياتهم المعيشية وظروف العمل المادية. كما تستهدف الدولة نظام كبير، إلى السيادة والأمن وتحقيق الرفاهية لأبناء المجتمع. وهكذا يتضح بأن النظام يمارس فعالياته من أجل تحقيق أهداف متعددة.

ح - الشمولية (أو الكلية) مقابل الاستقلال، ويقصد بـ «الشمولية» (Wholeness) ترابط أجزاء النظام بعلاقات. فإذا كان كل جزء مرتبط بشكل أو بآخر بأجزاء الأخرى، بحيث أن التغيير في أي جزء منها يؤدي إلى تغيير في كل الأجزاء الأخرى، فإن النظام يسمى شاملًا، أو كاملاً متكاملاً. وبعكس ذلك، فإن الاستقلال يعني عدم ترابط الأجزاء بعضها، بحيث أن وجودها سوية هو مجرد عملية تجميع، ولا تربط بين الأجزاء أية علاقات، وبالتالي عدم وجود النظام الذي يجمعها سوية. (Hall and Hagen, 1956 : 18 - 28)

ط - التداوب (Synergy) وهو يعني أن المخرجات هي أكثر من مجرد جمع المدخلات أو أن الكل هو أكثر من حاصل جمع أجزائه. فالجزاء لو أخذت بدون علاقات أو ترابط بينها هي أقل قوة وفاعلية من النظام الذي تكونه سوية. فالوحدة العربية. نظام هي أكبر من مجرد مجموع الأقطار العربية، فالآمة العربية بوحدتها هي أكثر عطاها من الأقطار بمفردها، والمعلم كنظام هو أكبر من حاصل جمع الأفراد والمعدات والمواد. هذا الشيء المضاف الذي يخلقه اجتماع الأجزاء وترتبطها سوية في النظام هو صفة التداوب (أو التعاون، أو العمل معاً). (Litterer, 1972 : 46 - 47).

ي - الاستقرار والتوازن والتكييف، تتميز النظم المفتوحة بالتوازن المتحرك والاستقرار في جمل التفاعلات الجارية مع البيئة (النظام الأكبر)، حيث أنها تقوم باستمرار باستيراد الطاقة اللازمة للنمر والتطور ومواصلة الأداء. كما تنسى بالكيف والتوازن المتحرك مع البيئة، سبباً عند تقديم المخرجات إليها. ولا يعني الاستقرار الثابت المطلق بل أنه يمثل الاستمرار في الشاطئ والحركة بطرق نفهم في الحفاظ على التوازن المطلوب. وتعكس حقيقة التوازن المتحرك مسألة الاحتفاظ بالخصائص الأصلية للنظام مع الاستعداد الدائم للتكييف البيئي والاسجام مع متغيرات البيئة في إطار تطور وتوسيع النظام.

ك - التكامل أو التنسيق إذ تعدد ظاهرة التكامل (Integration) أو التنسيق (Coordination) من المظاهر الأساسية التي تتميز بها الأنظمة المفتوحة، خاصة وأن النظام يحتوي على مجموعة من الأجزاء التي تتكامل مع بعضها في إطار الأنشطة التي تقوم بأدائها، والتكامل (أو التنسيق) هو عكس التخصص (Specialization) إذ أن تجزئة النظام إلى مكونات متخصصة يتطلب ربطها سوية بشكل متاسب ومنكامل حتى لا يفقد النظام وجوده الموحد في المنظمة الإنسانية، هناك تقسيم للعمل (متخصص) مع ضرورة تنسيق ما تمت تجزئته في قيادة واحدة تحقق التكامل.

ل - الثلاثي أو الأصمحلال وهو قانون طبيعي تسير بمقتضاه كل الأنظمة الكونية الموجودة. إذ يتعرض النظام لظاهرة الثلاثي أو الزوال عندما يفقد القدرة على ضمان استمرار استيراد الطاقة (الموارد المختلفة) بما فيها المواد والمعلومات وتنظيمها، وكذلك عند الاحتفاق في استيعاب البيئة الخارجية لمخرجات النظام، السلعية أو الخدمية. لذلك لا بد لها أن تعتمد السبل الكفيلة بخلق التوازن المستمر مع البيئة الخارجية لضمان الاستمرار والبقاء. وبعكسه فإن ظاهرة الضمور أو الثلاثي تؤدي إلى انحلال النظام إلى الأجزاء التي تكون منها (موت الإنسان، نظام، وتحللها إلى مكوناته الأصلية مثلاً).

وفي ضوء ذلك يتضح بجلاء أن المنظمة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من

الأجزاء، تتميز بالنشاطات التفاعلية، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة. والمنظمة هي عبارة عن مجموعة من المدخلات التي يتطلبها الأداء الذي يتحقق جراء التفاعل بين العناصر المختلفة (العمليات) بغية تقديم المخرجات، ودعوة المعلومات منها كتجذيدية عكبية من البيئة المحيطة. كما أن المنظمة تتصف بكل الخصائص أو السمات التي ورثت أعلاه عن النظام المفتوح

### ثالثاً أنواع النظم

ليس هناك اتفاق بين الباحثين بشأن أنواع النظم الكائنة، وتحديدتها بشكل واضح فقد يتناول العديد منهم أنواعاً مبنيةة من النظم، تبعاً لاختلاف الزواية التي ينظر منها هذا الباحث أو ذاك لطبيعة النظام. ويمكن طرح الأربع الشائعة من النظم كما يأتي

#### أ - النظم الساكنة والمتحركة (الдинاميكية)

يفصل بالنظام الساكن أو الثابت (Static System) ذلك النظام الذي يعمل بمعدل عن أثر بقية النظم في البيئة وله خصائصه الداخلية الثابتة التي لا تخضع لتأثير التغيرات الخارجية. حيث أن هذا النظام لا يشكل جزءاً من نظام أكبر كما أنه لا يمثل نظاماً لأجزاء متفاعلة وإنما يتمتع بخصوصية متكاملة بذاتها كالأنظمة المترافقية أو الخيالية

أما النظام الديناميكي (Dynamic System) فهو النظام الذي يشكل وجوده حالة تفاعلية مع النظم الأكبر حجماً أو بين الأجزاء المكونة له، فهو يتمس بالتفاعل التكاملية واستعداده للتأثير والتأثير، ولا تشكل حالة السكون أو الاستقرار في هذا النظام إلا حالة غير طبيعية، سبباً وأن النظام الديناميكي يتمس بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

#### ب - النظم الآلية والعضوية

يفصل بالنظم الآلية أو الميكانيكية (Mechanistic Systems) تلك النظم المصطنعة التي تميل إلى العمل ذاتياً أو تلقائياً تحت تأثير العوامل الآلية التي توفر سبل عملها، كالألات والمعدات الانتاجية مثلاً. أما النظم العضوية (Organic Systems) فهي تشمل النظم البيولوجية والاجتماعية التي تعامل مع النظم الأخرى ويحصل التفاعل المتبادل بين كل منها.

## جـ - النظم الطبيعية والمصنوعة

تُمثل النظم الطبيعية (Natural Systems) تلك النظم المادية أو الفيزيقية (Physical Systems)، أو الحياتية أو البايولوجية (Biological Systems) فالنظام الشعبي وجسم الإنسان تعد نظمًا طبيعية، أما النظم المصنوعة فهي تلك التي يقوم الإنسان بصنعها والتأثير فيها أو في تكوينها فالمنشأة نظام مصنوع لأنها من صنع وبناء الإنسان ويعبر التعرق بين كل من التوين من النظم هو دور الإنسان في خلقها أو تكوينها

## د - النظام المغلق والمفتوح

تذهب الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم إلى توكيد نوعين من النظم هما النظام المغلق (Closed System) وهو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية ونادرًا ما يوجد نظام مغلق بشكل مطلق.

أما النظام المفتوح (Open System) فهو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية. وتمثل المظاهر الإنسانية نظامًا مفتوحة تتألف بدورها من مجموعة من نظم فرعية، كما هو الحال بالمنشأة الصناعية التي تتكون من نظام الاتصال ونظام التسويق ونظام المالية ونظام الأفراد ونظام البحث والتطوير كما أن النظم الفرعية (Sub - Sys - tems) تتفاعل مع بعضها في إطار المنظمة على أساس أنها كيلن شامل متكامل من العلاقات القائمة في إطار نظام أكبر (Supra - System)، يمثل البيئة التي تتعامل معها المنظمة في مختلف نظمها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية كما تتضمن هذه النظم الأنشطة التي تعتمد استيراد الطاقة المتأحة من البيئة البشرية والمادية والمالية والمعلومات في إطار تفاعل النظم الفرعية المكونة لها. وهي تقدم مخرجاتها للبيئة متمثلة بالسلع والخدمات والمعلومات وتتسلم من البيئة استجابات أو تغذية عكسية (مرتجعة أو مرتبطة)، علاجية كانت أم وقائية مثل مصادراً للمعلومات بغية تجاوز الاتحرافات الحاصلة أو تصحيفها في الوسط البيئي الذي تتعامل معه. ومن هنا يتضح بجلاء أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين المغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة. كما أنها تشكل الحالة الطبيعية لجميع النظم السائدة حيث أن الأخيرة تتعرض إلى التلاشي أو الأضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة وإمكانية التكيف معها.

## المبحث الثالث

### نظريّة النّظام التعاوني

المنظمة في نظر جستر بارنارد (Barnard, 1938) هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على التّسلّل الكفيلة بتحقيق أهدافه. فالمنظمة في تصوره عبارة عن «نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور». والمنظمة تبعاً لهذا المفهوم هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه. ويمثل العنصر الانساني (من وجهة نظر بارنارد) أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وقد نادى بشكل صريح في اعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية. وقد اشار بارنارد إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات والاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي. ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتمثل بشكل تركيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور. كما أنه ليس مفهوماً إلى أقسام واضحة أو محددة، ويتمثل بالتفاعل المترافق أو عدم الاستقرار. وينتشر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي، وبطبيعة العلاقات السائدة فيه. وقد ركز بارنارد، من خلال ايساحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية في ظل المفاهيم التي تناولها، على ما يأتي

#### أولاً : التنظيم غير الرسمي

بعد التنظيم غير الرسمي في نظر بارنارد من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما

أ - يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات ، عادات معينة بين الأعضاء تتجلى من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية .

ب - يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومتاخ معيّن يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانباً كبيراً من الأهداف التي يسعى إليها .

ولذا فإن الحقيقة التي أبرزتها نظرية النظام التعاوني، أثناء توكيدها على أهمية التنظيم غير الرسمي، هي أن التنظيم الرسمي من شأنه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية تبع من داخل الأطر التركيبية للعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة. أي أنه لا بد أن تراعي الإدارات المسؤولة أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي التي يمكن ايجازها بما يأنى (السلبي 1975: 179)

- 1 - تمية وتدعم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها.
- 2 - تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- 3 - تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

## ثانياً التخصص المنظمي

أكدت نظرية النظام التعاوني على ضرورة اعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية، سيما وأن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكاناتها. كما أن اعتناد الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب، في الوقت ذاته، التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف وسيطة، وهكذا وصولاً إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية. وظاهرة التخصص في المنظمة من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية. ويقوم هذا التخصص وفقاً لنظرية بارنر德 على أساس خمسة هي: (السلبي 1975: 179)

- أ - التخصص على الأساس الجغرافي.
- ب - التخصص على الأساس الزمني
- ج - التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لم العمل (الزبائن)
- د - التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.
- هـ - التخصص على أساس طرق أو أساليب العمل.

### ثالثاً اقتصاديات الحوافز

تناولت نظرية بارنر德 القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أنس التعاون الهدف في المنظمات المختلفة. ويلعب عنصرا الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يتحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الابداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة. وأكد بارنر德 على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المطاعة للأفراد وإمكانية اسهامهم الفعال في المنظمة. وقد قسم بارنر德 المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يأتي

أ - الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيمة المفترضة في تشجيع اسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

ب - الحوافز المعنوية كفرص التقدم والترقية، والوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهد، والولاء للمنظمة.

ج - ظروف العمل المادية التي تسلّط مع رغبات وطموحات الأفراد.

د - حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتهاء إلى جماعة العمل.

هـ - حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والاسهام فيه.

ولا تتحقق هذه الحوافز أثراها الايجابي إلا إذا اقترن بعوامل التناسق والتكميل بين الاسهامات والردودات المتحققة منها. وغالباً ما تلجم الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها

## المبحث الرابع

### نظريّة اتخاذ القرارات، والتوازن التنظيمي

تعد الاتجاهات الفكرية لنظرية اتخاذ القرارات، والتوازن المنظمي حصيلة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن اعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المظاهر لقد تركزت اهتمامات المدرسة السلوكية على العديد من الجوانب الإنسانية، مثل القيادة والمشاركة، والتنظيم غير الرسمي، والحوافز، والداعية والتكميل وأفادت تلك المدرسة العديد من الباحثين في دراسة التغيرات البيئية، والمناخ المنظمي، وغيره من الجوانب التي مهدت السبيل لأهمية النظرة للإدارة على أنها عمليات اتخاذ قرار. وقد شكل هذا الاتجاه محوراً رئيساً للفكر الإداري بحيث تم التوكيد على أن السلوك المنظمي يعتمد عموماً على المفاضلة بين البديل المترافق واتخاذ القرار الإداري كمحور يرتكز إليه في أداء الأنشطة الإدارية. وقد أقرن اسم هيربرت سايمون (Simon) بنظرية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث قدم تصوراً واصحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة. هذا اضافة لاسهاماته مع زميله مارج (March) في وضع نظرية التوازن التنظيمي ومعالجاته للجهود المبذولة في هذا الخصوص وتعتبر اتجاهات سايمون امتداداً للفكر التعاوني الذي أكد جستر بارنارد عن المنظمة. فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سايمون، يتجه إلى المفاضلة بين البديل المترافق، ويعتمد اختيار البديل الأفضل بين البديل المترافق تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة و اختيار البديل السليم منها. وقد أكد سايمون على مفهوم الرضا بأقل من الحد الأقصى من المترافق المتحقق. كما قدم نموذج «الرجل الإداري» كبديل «الرجل الاقتصادي» الذي افترضته المدرسة التقليدية من حيث تحقيق البديل الأفضل، واعتماد سلوكه على الرشد أو العقلانية في التفكير. وقد ميز سايمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما : (Simon, 1965 : 37)

أولاً الرشد الموضوعي (Objective Rationality) : ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المترافق التي يمكن أن توفر البديل الكافية له في اتخاذ القرار.

ثانياً الرشد الذاتي (أو الشخصي) (Subjective Rationality) : ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المأفعى الممكنة وذلك بالمقارنة بين البديل المترافق بحكم محدودية قدرة الفرد على المقارنة بين البديل.

وفي ضوء ذلك، أشار سايمون إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المقارنة بين البديل عند اتخاذ القرارات. ذلك لأن البديل المترافق محدودة، من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول أو المقارنة بينها تسم بالحدودية من ناحية أخرى، ومن هنا فإنه لا مندوحة من التركيز على القرار «المرضي» (Satisficing) وفق المترافق من البديل المتوفّرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحدودات.

والمنظمة في نظر سايمون، هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لأشياء حاجاتهم وأهدافهم الشخصية. وينطلق مفهوم «التوازن المنظمي» (Organizational Equilibrium) الذي أكده مارجوسايمون أساساً من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها. وقد تضمنت نظرية سايمون مجموعة من العناصر التي يمكن ايجازها بما يأني

### أولاً اتخاذ القرارات

المنظمة هي هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات المرتبطة بتحقيق هدف (أو مجموعة أهداف) معينة عبر نشاطات مختلفة.

### ثانياً : البيئة :

تحكم البيئة بتحديد عدد البديل المترافق لاتخذ القرار. فأعضاء المنظمة يعملون في بيئة اجتماعية محدودة البديل، ولذا لا بد من المقارنة بين البديل المترافق و اختيار أنسابها على وفق ما هو متاح، وضمن محدودات (Constraints) البيئة.

### ثالثاً : الجماعة :

تأخذ عملية اتخاذ القرار شكلآً منظماً معيناً. ويؤكد وجود الجماعة على أهمية اعتماد

الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعزيز مبدأ التخصص وتقسيم العمل لكي يتم من خلاله التمييز بين أعمال الأفراد المختلفين في المنظمة.

#### رابعاً التخصص

لا بد من الأخذ بمبادئ التخصص وتقسيم العمل في المنظمة وأن يصار إلى أسلوب الهرمية (Hierarchy) في بناء هيكل المنظمة، بحيث يكون هناك أفراد متخصصون في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي يساهمون في اتخاذ القرارات. وبال مقابل يتولى الأفراد الآخرون، وفي المستويات الدنيا من الهيكل المذكور، الاشتراك في عملية التنفيذ.

#### خامساً الالتزام بالقرارات

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فإنه لا بد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في المستويات التنظيمية العليا، ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب التي تؤثر في سلوك الأعضاء وهي

أ - استخدام السلطة (الصلاحية).

ب - خلق الولاء المنظمي.

ج - معيار الكفاءة.

د - الاتصالات.

هـ - التدريب

#### سادساً التوازن بين المغريات والاسهامات

تستمد المنظمة قوتها في تحقيق أهدافها من خلال اسهامات (Contributions) الأعضاء فيها. كما تعد المغريات (Inducements) المقدمة للأعضاء أسلوباً هادفاً لتعزيز الولاء للمنظمة، مقابل الاسهامات المقدمة. ولذلك تعد المقابلة بينها معياراً رئيساً في اظهار قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال خلق التوازن (Equilibrium) بين المغريات المقدمة للأعضاء واسهاماتهم في أوجه نشاط المنظمة بغية تحقيق أهدافها

## المبحث الخامس

### المدخل الظري (أو الشرطي، أو الموقفي)

اتسمت الدراسات سالفه الذكر باهتمامها بالتحرى عن أوجه قصور النهاذج النظرية في اعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تحكم في سلوك المنظمة. فظاهرة عدم إمكانية استيعاب قوانين (أو تعميمات) الظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وإدراك معالها لازالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين. وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك المنظمي إلى حقيقة التغير الزمانى والمكاني (الظري)، من جهة، ووجود بعض المحددات التي تحكم بالظواهر المنظمية، من جهة أخرى، والتي يمكن إجمالها بما يأتى

أولاً عدم الثبات في الموقف السلوكي (زمانياً ومكانياً) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكها من متغيرات مختلفة.

ثانياً الطبيعة الديناميكية (المحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.

ثالثاً تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد أثار كل منها في ذلك السلوك.

رابعاً طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزاً عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكيه للفرد والجماعة.

وهكذا جاء المدخل الظري (أو الشرطي، أو الموقفي) (Contingency, or Condi-tional Approach) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقأً في اياضح حقيقة عدم الثبات أو الاستقرار في الظواهر المنظمية، على وفق الظروف البيئية المختلفة التي تسم بحالات الالاتأكيد، وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة (زمانياً ومكانياً). وقد اتسم المدخل الظري، وخاصة بالصياغة التي قدمها لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch)، بتجاوز الحالة المثالية التي ترتكز على «ما ينبغي أن يكون» إلى الحالة الواقعية التي تبحث في «ما هو كائن فعلاً» وبيان لكل حالة ظروفها ومتغيراتها. تلك هي الحقائق التي أكدتها

المدخل الظري في ما جعله أكثر صدقًا في تمجيد معالم دراسة سلوك المنظمة، من خلال الاستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية. ويعد المدخل الظري حصيلة لتفاعل ثلاثة التوجهات الفكرية هي

أولاً مدرسة النظم : تم التعرض لهذا المدخل في البحث السابق وأشار هناك إلى تجاوزه النظرة المالية في الفكر المنظمي واهتمامه بالنظرة الشمولية لجميع المتغيرات المنظمية.

ثانياً : نظرية القيادة : أكد هذا المدخل على بناء النماذج النظرية المتعلقة بالقيادة كنموذج (ندرل) ونموذج (فروم)، التي ركزت على جانب مهم من الجوانب المنظمية تتمثل بالقيادة .

ثالثاً المدخل التكاملـي تقدم هذا المدخل إطاراً شاملـاً للمتغيرات المتعلقة بفاعلية المنظمة، من خلال النموذج العلمي الذي يستوعب طبيعة المتغيرات المنظمية المختلفة (كما هو أدناه).

لقد أكدت الأتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظري على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلاً من القانون الشامل أو الثابت نظراً لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تسجم اطلاقاً مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون فيها فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظري هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة، أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء، يقترن بعده تكيفها هيكلـاً وسلوكـاً للمتغيرات أو المؤثرات البيئية. وقد أكد رواد المدخل الظري على مدخلين أساسين هما

أ - المتغيرات البيئية ، التي تتضمن المؤثرات البيئية، وعدم التأكـد (اللاتأكـد) والتكنولوجيا الخ.

ب - المتغيرات الهيكلـية، التي تتضمن الهيكل التنظيمي، وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

وأكـدت الدراسـات الميدانية للباحثـين في إطار المدخل الظري على الحقيقة الأساسية التي ينسـغـي أن لا يغـلـلـها المعـيـنـون في الفكر المنظـيـ، وـيـدـرـاسـة ظـواـهـرـهـ الاـ وـهـيـ عـدـمـ

الثبات، وتعدد القبورانيين التي تحكم فيها. فكل ظاهر منظمة ظروفها الخاصة، وسهامها الذاتية، وعوامل تحكمها أثراً ونائراً فالمتغيرات البيئية هي ليست في حالة ثبات أو استقرار. إلا أن رواد هذا المدخل لم يتوصلا إلى معالجات واضحة لطبيعة العلاقات المنظمية السائدة، سوى توكيدهم على ظاهرة التغيير وعدم الثبات، وظرفية المواقف والقرارات المتخللة لمواجهتها، وبخصوصيات كثيرة.

## المبحث السادس

## المدخل التكاملى

تناولت الافتراضات الأساسية للمدخل التكاملِي محاولة فهم القوانين العامة التي تحكم الظواهر المنظمة التي يتم في ضرورتها تفسير أسباب نشأة المنظمة وعوامل نموها وتطورها، ثم التغيرات التي تحكم سلوكها، وتحدد في إطارها مواقف وأتجاهات الأفراد والجماعات والمتغيرات البيئية التي تؤكد مسألة التفاعل بين المنظمة والبيئة والأسباب التي تدعو إلى اختلال المنظمة وانحلالها وضمورها أو موتها ويقوم المدخل التكاملِي على الافتراضات الآتية : (السلمي، 1975 223)

أولاً : المنظمة نظام اجتماعي مفتوح (Open Social System) يتكون من هيكل وعلاقات متداخلة بينه وبين أعضائه وبيته المحيطة به .

ثانياً تنشأ المنظمة استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، تهتم بها جماعات من الناس تتوحد مصالحهم وتتفق أهدافهم. ولذا فإن المنظمة قد تنشأ بصورة مخططة أو رسمية. كما قد يكون نشوءها عفويًا أو تلقائيًا غير مخطط، إلا أنه من أجل الاستمرار لا بد أن يكتسب ذلك صفة الرسمية لاتباع شرعيتها وتأمين علاقتها مع الآية.

ثالثاً: يتحدد سلوك المنظمة بتأثير التفاعل بين العديد من التغيرات التي يهد بعضها داخلياً نابعاً عن المنظمة ذاتها ومتصلةً بها تاريخياً، وبعضها نابع عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. ونستهدف المنظمة أحدها توازن نسبي متحرك (Dynamic Equilibrium) مع البيئة ونعمل على توفير مستلزمات تحقيق الكفاءة والفاعلية.

رابعاً تفرض المنظمة على أعضائها أنها طابعاً سلوكية معينة تتناسب وطبيعة المراكز والأدوار التي يشغلونها، بحيث يتم التمييز بين أعضاء المنظمة من خلال السلطة التي يمارسها كل فرد فيها. كما تتحدد العلاقات المنظمية في أنها طابعاً سلوكية متوقعة، بحيث يمكن التنبؤ بها. وتغبل التصرفات الفردية أو الجماعية إلى التكرار في المواقف المتماثلة أو المتشابهة وبالتالي يقل القuros والمقاومة في

البرق، وتحقيق المنظمة تحقيق السيطرة على أعضائها من خلال العمليات الأساسية الآتية: القيادة، الاتصال، اتخاذ القرارات، التحفيز، الرقابة

خامساً تشابك الأجزاء المختلفة للمنظمة وتناسق أنشطتها وتحدد فعاليتها بدرجة تتحقق معها سبل الانسجام الفعال للأنشطة المختلفة من مراكز اتخاذ القرارات إلى جميع جوانب المنظمة ومبرأكزها التنفيذية المختلفة. وفي ضوء المرونة والتడفق والدقة في نظام المعلومات تتحقق السيطرة على المواقف التي يتعامل معها الفرد وتزداد قدرته على استثمار الفرص وتقليل جوانب الاحقاق والمخاطر التي يتعرض لها سلوك المنظمة.

سادساً تسم المنظمة باستمرار النشاط واتصاله بشكل دوري بحيث تأخذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها، وبحيث تقدم المنظمة المجتمع عرجاتها السلعية أو الخدمية، وتحصل على مدخلاتها المادية والبشرية والمالية، كأساس لاستمرار النشاط.

سابعاً تحقق المنظمة لذاتها سبل الاستمرار من خلال استيراد مصادر الطاقة من البيئة المحيطة بها ولا تتعرض بذلك لظاهرة الفتاء أو الاضمحلال أو الموت إلا حينما تتعرض إلى الانغزال عن البيئة وسبل التعامل معها.

ثامناً تتركز قوى النمو والتطوير المنظمي على طبيعة التكوين الذاتي والخصائص المميزة للمنظمة، ولكن حقيقة انطلاق هذه القوى بفاعلية أكبر تأتي من خلال قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وإدراكتها للمنافع التي يمكن تحقيقها واستثمارها من البيئة ذاتها.

تاسعاً تقلل مسيرة النمو والتطوير في المنظمة حالة طبيعية تفرضها طبيعة العلاقة الحركية والتغير المستمر في سلوك المنظمة. كما يلعب التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة دوراً كبيراً في احداث هذا التأثير. ولكن النمو والتطوير يخضعان جزئياً لرقابة أو سيطرة القيادات في المنظمة.

عاشرأً يتميز المنظمة بالسعى نحو تحقيق التوازن المتحرك حيث تعمل الأنشطة على استيراد المدخلات وصيانتها وتحويلها إلى مخرجات تقدمها إلى

المجتمع وتعمل المنظمة في المدى البعيد، على تحقيق التوازن بين النشاط المبذول وبين العائد المتحقق منه وتعكس حقيقة التوازن المتحرك قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات البيئية.

حادي عشر تستطيع أية منظمة توسيع وظائفها وأنشطتها لمقابلة التغيرات الناشئة عن الظروف البيئية وما يصاحبها من تغير وتطور مستمرين.

ثاني عشر تعتمد المنظمة على العنصر البشري في أداء الأنشطة أو الفعاليات المختلفة، وهي تضم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتصف بخصائص نفسية واجتماعية متميزة إذ أن سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات يلعب دوراً رئيساً في أداء المنظمة، وفي صياغة حركة النهوض والتغيير.

ثالث عشر تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة واستمرار بقائها على طبيعة العلاقات السائدة بين أعضائها. أي أن التغيير والتطوير المستمر في المنظمة وسلوكه يتوقفان على مدى استقرار العلاقات فيها أو اضطرارها

## المبحث السابع

### مدخل. التطوير المنظمي

لقد أبرزت المداخل ~~ست~~الستة الدراسة المنظمة حقيقة أساسية مفادها أن المنظمة دائمة التغيير والتبدل، خاصة وأن الواقع المنظمي والأنساني منه بوجه خاص، يتطلب استمرار تحقيق ما يطلق عليه بـ «التوازن الديناميكي» (التحرك)، بين متطلبات المنظمة وإمكانية نجاحها وتحقيق استمراريتها، وبين البيئة ومتغيراتها المستمرة. وقد أكدت المداخل المتعددة للدراسة المنظمة، مثل المدخل النظمي والظريفي والتكاملي، على هذه الحقائق. ولذلك يلاحظ أن مدخل التطوير المنظمي استمد منطقاته الفكرية من الحقائق التي أكدتها المداخل المنظمة السابقة. فالتغير أو التطوير المنظمي حالة تعيشها جميع المنظمات، سيما وأنها تعمل في وسط اجتماعي يتسم بعدم الثبات أو الاستقرار. لكن حقيقة التغيير تبادر في صيغتها... فبعض التغييرات تعتمد المنهجية المخططة والمدروسة لغرض تحقيق الاستجام مع البيئة. وبعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية، ويتوسط البعض الآخر ما بين هاتين الحالتين ولكن الواقع العملي يؤكد على أن التغير أو التطوير حقيقة أساسية تعيشها المنظمات الإنسانية بشكل عام.

فقد سبقت الاشارة إلى أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي هادف بنس بطابع التأثير مع البيئة التي يعمل فيها لذلك فالعلاقات ~~السائدة~~ في المنظمة عرضة للتغيير والتطوير، على وفق طبيعة التغييرات البيئية وواقع المناخ ~~السائد~~ في المنظمة بشكل عام. فالتأثير أو التطوير يواجه في أغلب الأحيان المقاومة نتيجة لموافقت الأفراد، واتجاهاتهم في عدم تقبل العديد من التغييرات التي تضررها المنظمة التي يعملون فيها. هذا خاصة وأن المقاومة الناجمة عن التغيير تشكل حالة طبيعية، بسبب اختلاف المصالح وتعارض الأهداف. ولكن أشكال المقاومة، ذاتها، ليست متماثلة في جميع المنظمات، ولو أنها، كحالة عامة، حقيقة لا مناص من اقرارها، والتوكيد على ضرورة تكييف مناخ المنظمة لها، وذلك باتساع السبل الكفيلة بتقليل أثارها وعدم اعطائها دوراً تأثيرياً كبيراً على أنشطة المنظمة وفعالياتها. ويلاحظ هنا أن تحديد أو استقطاب سبل المقاومة للتغيير من شأنه أن يحقق مبدأ اعادة التوازن التحرك نسبياً للمنظمة،

وتوفر إمكانات الاستمرار في الأداء، تبعاً لأهدافها و بما يتوافق مع انشطتها المختلفة .

ومن هنا يبدو جلياً بأن المنظمة لا بد أن تسعى جدياً نحو تكييف المؤشرات البيئية تبعاً لأهدافها وتقليل درجات المقاومة التي يتعرض لها التغيير فيها ولذلك لا بد من السعي بشكل هادف نحو تحطيم عمليات التطوير المنظمي وسبل التغيير بعيداً عن العقوبة أو التلقائية . فالتطوير المنظمي (Organizational Development, OD) من شأنه أن يوفر الاسس الكفيلة باستيعاب التغيير وتعزيز مكانته التأثيرية في المنظمة، بمكوناتها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية على حد سواء . ولذلك تصبح عمليات التغيير الحاصلة ذات ابعاد ايجابية تعمل على تعزيز ودعم حركة التطوير المنظمي بالصورة المنسجمة مع معطيات التغيرات البيئية والداخلية العامة للمنظمة .

لقد عرف بنس (91 1966) التغيير على أنه «طريقة لاستخدام الاساليب الاجتماعية لمعالجة مشكلات المجتمع . فهو عملية إدارية وثقافية تشمل تشخيصاً أو أداة للتغيير أو نظاماً يسعى إلى التغيير بهدف حل مشكلة مطروحة أو التخطيط لتحقيق حالة أفضل لعمل المنظمة». كما عرفه سكبتز (48 Skibbins, 1974) على أنه «الأسلوب الاداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناءه أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً أما مفهوم التطوير المنظمي فقد تعرض هو الآخر إلى وجهات نظر مختلفة من قبل العديد من الباحثين . فقد عرفه بكمهارد (9 : Beckhard, 1969) بأنه «جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الادارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال مدخلات مخططة إلى العمليات، وباستخدام العلوم السلوكية». كما عرف المفهوم على أنه «عملية مخططة ومتظاهرة يتم بموجبها استخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلاً من أجل تحسينها ورفع كفاءتها، ويهدف أحداث تغيير شامل فيها ككل، وباعتبار نتائج البحوث والدراسات التنظيمية». (السلمي 175 251)

يتضح من خلال هذه المفاهيم المطروحة من قبل الباحثين على أن كل من التغيير والتطوير المنظمي يعطيان ذات الابعاد من حيث

أولاً : الأهداف :

تتهدى المنظمة من التغيير والتطوير انجاز ما يأتي

- أ - رفع الكفاءة والفاعلية لكي يكون تحقيق أهدافها من خلال تطوير البنية التنظيمية.
- ب - تحسين تدريتها على حل ومعالجة المشكلات والظواهر التي تتعرض لها والتتجدد المستمر في طاقاتها وإمكاناتها

### ثانياً الأنشطة والعمليات

تضمن الأنشطة أو الفعاليات والعمليات في المنظمة لكل من التغيير والتطوير ما يأتي

أ - التكيف لراجحة ومقابلة التغيرات والمتطلبات البيئية .  
ب - اعتقاد منهجية التغيير من خلال الاستعانت بالخبرات والمعرف العلمية ، وخاصة السلوكية منها وتجاوز العقوبة أو التلقائية في احداث التغيير أو التطوير

ج - مواجهة المقاومة للتغيير وخلق قدرات ذاتية مستوعبة لكل ابعاد المقاومة التي تتعرض لها المنظمة ، وتهيأة سبل لتكوين القناعات الذاتية لدى الأفراد والجماعات في اطار العمل على تقليل أو إزالة المقاومة .

د - خلق قناعات وقيم منسجمة مع أهداف وأبعاد التغيير والتطوير  
ومن خلال العرض السابق تتجلى بعض الخصائص المميزة للتطوير المنظمي يمكن تجديدها بما يأتي : (السلمي 1975 : 253)

أولاً تركز عمليات التطوير اهتماماتها على تنمية المناخ الداخلي للمنظمة والذي يتكون من جموع العناصر الإنسانية وما يرتبط بها من تفاعلات وعلاقات .

وهدف التطوير المنظمي في معالجة المناخ الداخلي إلى احداث تقارب وتوافق على المدى البعيد بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية لاعضانها ، وهذا لا يعني اهمال المناخ الخارجي للمنظمة .

ثانياً تستخدم عمليات التطوير المنظمي مفهوم النظم (System Concept) كأساس لمحاولات احداث التغيير المنشود . وهذا يعني عدم اهمال الشبكات المداخلة للنظم الفرعية وعلاقتها الوشائجية . إذ لا ينظر إلى الفرد والجماعة داخل

ومن خلال استعراض أوجه المقارنة والاختلاف، يمكن ايجاز مسارات المنظمة اليابانية  
في اطار نظرية (Z) كما يأتي

### أولاً التوظيف الدائم (مدى الحياة)

أهم ما تتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة. ونجد هذه القاعدة بمثابة سلة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية فالوظيفة الدائمة (مدى الحياة) تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات. وب مجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الاجباري في الخامسة والخمسين من العمر. ولا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري، كالحكم عليه بجريمة كبيرة. ذلك لأن الطرد من الوظيفة يعد عقاباً فاسداً نظراً لأن الموظف الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول على وظيفة مماثلة مائة، بسبب عدم النظر في أمر تعيينه أطلاقاً. لذا فإنه يبحث عن العمل في منظمة صغيرة تدفع له أجوراً متواضعة، ويتمتع بضمانات أقل مما كان يحصل عليه سابقاً. كما أنه يعاني الكثير من الأزمات التي تترتب جراء ذلك. وقد لا يجد سوى العودة إلى البلدة التي جاء منها قبل التوظيف في المنظمة التي تعيّن فيها. وعندما يبلغ الموظف الخامسة والخمسين من العمر، فإنه يحال للتقاعد، ويحصل جراء ذلك على مكافأة نهاية خدمة مقطوعة تبلغ في الظروف العادلة ما يعادل راتب خمسة أو ستة أعوام، على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية بعد ذلك. ويتبين بأن البنية الاجتماعية والاقتصادية هذه لا تتوفر مثيلاتها في المجتمعات الأخرى وتسهم سياسة التوظيف الدائم (أو مدى الحياة) بتعميم أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وفي تعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع الخلاق.

ويمكن تلخيص بعض الميزات المتأينة من التوظيف الدائم بما يأتي

- أ - نقدم جميع المنظمات (المشآت) اليابانية لموظفيها، بالإضافة للرواتب الشهرية، مكافآت تدفع في العادة كل ستة شهور. وقد تصل هذه المكافآت إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر من كل عام. ولا تدفع هذه المكافآت على

المستوى الفردي ، ولكن على أساس المستوى العام لأداء المنظمة. ومن شأن هذه الطريقة أن تنقل مسؤولية تحقيق الأرباح من المساهمين ، أو أصحاب رؤوس الأموال ، إلى الموظفين والعمال أنفسهم ، بحيث أنهم يتعمدون أثناء الرخاء الاقتصادي ويعانون أثناء الكاد الاقتصادي ، شأنهم في ذلك شأن أصحاب رؤوس الأموال ، لأنهم يرتبطون عضويًا بالمنظمة (المشأة) التي يعملون بها

ب - **تشوف في النظارات** اليابانية اعداد كبيرة من الموظفين المؤقتين ، ومعظمهم من النساء ، حيث يندر أن تلاحظ منظمة يابانية تقوم بتشغيل النساء بأعمال مهنية ذات طبيعة اختصاصية أو بوظائف كتابية . فالنساء يبدأن العمل في المنظمات اليابانية في المراحل الابتدائية أو الكتابية عقب التخرج من المرحلة الثانوية . ويتوقع أن يعملن لمدة خمس أو ستة سنوات ، ثم يترکن العمل للتفرغ ل التربية الأطفال ورعاية شؤون الأسرة . وقد يعملن لمدة أطول قد تصل إلى عشرين سنة ، مثلاً ، لكن بنظر اليابانيين كموظفات مؤقتات يتم الاستغناء عن خدماتهن أوقات الكاد الاقتصادي ، كما يتسم توقيت العمل بالنسبة للنساء بنظام المرونة في الجدول الزمنية . وفي الاقتصاد الياباني ينظر إلى تشغيل المرأة على أنه وقاية لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال .

ج - **تبغ الشركات الصغيرة** في اليابان الشركات الكبيرة (الام) في سياساتها ولا يسعها التوسيع ومنافسة الشركات الكبرى . وللذا فإنها تبقى أسرة الاتجاه العام الذي تقوده الشركات الكبيرة .

## ثانياً: البطء في التقويم

تعد ظاهرة البطء في التقويم والترقية من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية ، حيث أن عملية الابداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله غالباً ما لا تحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المتواخة إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن . كما أن الموظف الذي يرقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهد العاملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها . وهكذا فإن البطء في التقويم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف ، لأنها تلتزم التائج الحقيقة للأداء المبدع . لاعضائها

### ثالثاً عدم التخصص في المنظمة اليابانية

ونمة ظاهرة أخرى تسود جميع المنظمات اليابانية ألا وهي حالة عدم التخصص الوظيفي، ذلك لأن الدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية فلهم دس الكهربائي، مثلاً، يتحول من العمل في تصميم الدوائر الكهربائية إلى التصنيع ثم التجميع والموظف الفني، مثلاً، يعمل على تشغيل عدة الآلات أو يعمل في مختلف الأقسام الفنية في منظمه وقد ابنت التجارب العملية التي أجريت في هذا الشخص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائفًا جديدة باستمرار هم أكثر حبوبة وانسجاماً ورضاً عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار. إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام، إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية

### رابعاً وسائل الرقابة الضمنية

تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من المدى والمقاييس الضمنية التي قد تبدو غير واضحة للعديد من غير اليابانيين. فهي تتسم بطابع عميق، وغالباً ما تتمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يالف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد. ومؤلاً العاملين الذين يسترعيون جوهر الفلسفة هذه، التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية. يدركون أهمية الأهداف المحددة للمنظمة اليابانية ولذلنا فالثقافة المشتركة، والشقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساساً مركزاً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعملاً رئيساً في تحقيق الأهداف.

### خامساً اتخاذ القرارات جماعياً

من الخصائص المعروفة بوضوح عن المنظمات اليابانية هي اعتمادها طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات. إذ أن كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تفبيذه النشاط المراد أداه فالأسلوب الياباني القائم على أساس اتخاذ القرارات بالاجماع أثبت أنه أكثر ابداعاً وأكثر فاعلية من القرارات الفردية. فعندما يراد اتخاذ قرار

معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة اليابانية فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون بالتخاذل القرار يشتكون بالتخاذل جماعياً. وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ، فإنه يتم الانصال بهؤلاء الأفراد ذاتهم فالتفهم والساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته، خصوصاً عندما يتعلق بالجوانب التنفيذية في المنظمة اليابانية.

## سادساً المسؤولية الجماعية

بعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة، والشعور الجماعي، والمسؤولية الجماعية، من السمات المميزة للمنظمة اليابانية فالالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته، هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظومات اليابانية، فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد، وفقدانه لحرفيته، وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة. ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في بودقة العمل الجماعي في إطار المسؤولية، هي أكثر نجاحاً وتحقيقاً للأهداف. فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المشابكة والمتكاملة بين الأفراد والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفاً مؤسساً أو فردياً يكافع المرء من أجله، أو شعاراً ينبغي اتباعه، وإنما يمثل الحقيقة بكمالها. فائي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي لوحده إذ يتم انجاز جميع الاعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية.

## سابعاً النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين :

النظرة الشمولية في المنظومات اليابانية تبع من جذور تاريخية ومن مؤشرات ذات أبعاد اجتماعية وحضارية فالجذور التاريخية للتصنيع في اليابان تشير إلى أنه كان بلاقي قدرأً كبيراً من التركيز والاهتمام، بعد أن حرمت منه البلاد لمدة طريلية من الزمن بسبب النظام السياسي الاقطاعي الذي سادها خلال قرون عديدة خلت. ونظراً إلى أن اليابان لم تمر بنفس المرحلة من التطور التدريجي، حضارياً، الذي شهدته المنظومات الأوروبية والأمريكية فقد جلأت اليابان، بعد أن واجهت التصنيع الكثيف، إلى إرسال المندوبين للقرى المجاورة للمصانع المستحدثة، طالبة من الآباء والأمهات إرسال أبناءهم وبناتهم

للعمل في المصانع التي تبعد عشرين أو ثلاثين ميلاً عن قراهم. ونظراً لكون الآباء لا ينخلون عن أبناءهم بساطة، عند إرسالهم إلى هذه الاماكن الغربية والبعيدة، فقد كان لزاماً على إدارات النظارات الصناعية السعي جدياً لتوفير مستلزمات السكن و توفير الغذاء الصحي، ليؤكدوا لهؤلاء الآباء، بأن أبناءهم سيلقون التدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي والمتزلي لاعدادهم اعداداً صحيحاً لواجهة الحياة ومتطلباتها وكذلك بالنسبة للفتيات، فكان يبيأ لهم التدريب المتزلي الذي تحتاج إليه كل روجة شابة، ومكذا وقد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين الأفراد العاملين وإدارة المصنع علاقة مشتركة كاملة وكلية وليست بجزءة. وعندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل منكامل، تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات صميمة وجمعيّة، وتسودها روح الألفة والمحبة، وبها تكون العلاقة متداخلة فالتقارب والانفصال المودة بين الأفراد تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور وتحلّ القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة ولجماعات العمل وهكذا فإن مشاعر المودة والثقة والتفاهم تنمو وترتسع حينما يرتبط الأفراد من خلالها بالقيم المشتركة، والروابط المتداخلة التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي والأهداف المتكاملة.

### ثامناً الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها

وتشير الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية، وذلك من خلال الاعتماد على «حلقات السيطرة النوعية» والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الانساني الخدمي، يلتقيون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجاهدة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية في المنظمة لوضع الاستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الخالصة في النوعية حسب اسبيقاتها، ووفقاً لجدولة زمنية معدة مسبقاً. كما أنهم في الوقت ذاته يمارسون دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققها بجهودهم في هذا المضمار. ويعمل ملاحظ العمل (أو رئيس العاملين) داخل الحلقة النوعية على أساس كونه مشرفاً، ولكنه في الواقع يعد أحد أفراد الحلقة وليس رئيساً لها

وتحدد اللقاءات حسب إرادة العاملين ورغبتهم، وغالباً ما تكون لمدة ساعة أو أكثر كل أسبوع. ويمكن أن ينظم اللقاء أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، على أن يكون اللقاء متظلاً، وليس جراء حصول بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية وينصب اهتمام الحلقات على مناقشة السبل الكفيلة بتطوير الاتجاه نوعياً عن طريق دراسة وفحص العمليات الاتاجية والأساليب الكفيلة بتطويرها باستمرار. وتضم الحلقة النوعية اعتيادياً من (5 - 10) أعضاء يعملون ضمن قسم انتاجي واحد، أو في الغالب يفهومون بنفس العملية الاتاجية، غير أنه قد تطلب الحاجة في القسم الانتاجي الواحد وجود أكثر من حلقة نوعية واحدة، وذلك يعتمد على حجم القسم وطبيعة عملاته. وتحم هذه اللقاءات بمعرفة وموافقة المنظمة الصناعية رسمياً كما تمارس اللجنة التقافية في المنظمة دورها في تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. كما أن الإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنوياً في الحلقات النوعية أو المشرف عليها مستهدفة الاطلاع عن كثب على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي والنتائج التي توصلت لها خلال المراحل السابقة بغية تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

وقد أدت هذه الحلقات إلى الارتفاع بمستوى نوعية المنتجات اليابانية لدرجة كبيرة، وإلى تطوير الكفاءات الاتاجية للعاملين، وتحقيق المردودات لهم، واطلاق العنان لابداعات والابتكارات، وتحقيق الكفاءة الاتاجية في نوعية المنتجات، وخلق الوعي بأهمية النوعية، وتحميد المشاركة الحية في الجماعات الصغيرة المهمة بالنوعية

## الباب الثاني مكونات المنظمة

الفصل الخامس الفرد.

الفصل السادس: الجماعة الصغيرة (التنظيم غير الرسمي).

الفصل السابع الهيكل التنظيمي.

الفصل الثامن البيئة الخارجية للمنظمة.



**الفصل الخامس**  
**الفرد**



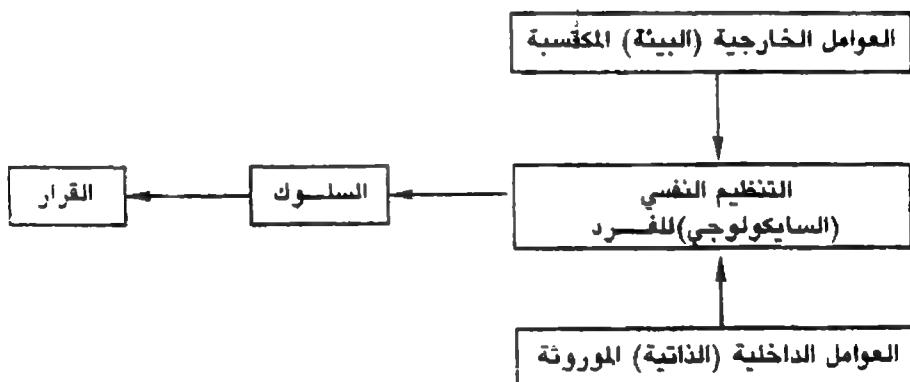
## المبحث الأول

### الفرد وأهميته في المنظمة

يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد، تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها إن ججي، الفرد للعمل وانصهاره فيه واستجابته لطلباته وتفاعلاته مع أفراده واستخدامه لمواد وأدوات العمل ورضاه عن العمل ذاته، وتحمل علاقاته ونشاطاته، تعد مصادر أساسية للسلوك المنظمي، من ناحية، وتلعب أدواراً رئيسة للتأثير في المنظمة وتحقيق أهدافها، من ناحية أخرى. كما أن السلوك الذاتي للفرد وأثره في المنظمة نفسها لا يمارس في فراغ حب وإنما يتسم بالتفاعل والتكميل مع أنشطة المنظمة وعمل فعالياتها وبعد السلوك الذاتي للفرد محصلة تفاعلية من الآثار البيئية التي تشكل المنظمة جراءً منها، ومن العوامل الداخلية (الذاتية) للفرد، حيث يتفاعل هذان العاملان مع بعضهما ويتحقق من خلال ذلك التفاعل تكوين التنظيم النفسي للفرد الذي تتحدد بموجبه التصرفات الفردية. ويوضح الشكل المبسط رقم (٥ - ١) أدناه العلاقات السببية على النحو الآتي

الشكل رقم (٥ - ١)

التنظيم النفسي للفرد



ومن هنا تصبح بحلاه الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة، وسبل التأثير السلوكي المتبادل في إطار التفاعل بينهما. غير أن الباحثين تبادلوا عند دراستهم للفرد في مسألة الأثر الذي يتركه على أهداف وعمليات المنظمة فقد أعتبره البعض مجرد شاغل وظيفة في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتناوله آخرون على أنه يشكل العنصر الأساسي في زيادة الاتجاهية أو الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. كما تعرض له بعض المختصين على أنه العنصر الرئيس في المنظمة، في حين يرى آخرون فيه العامل الأساسي في بعث الحياة في المنظمة والمساهم الفاعل في تحقيق أهدافها

وتعود أسباب التباين الوارد ذكرها بشأن الفرد إلى الاختلافات الواضحة في منظور الباحثين، وتطور أبعاد الفكر الإداري والنظريات الكثيرة لتفصير سلوك الفرد، وبخاصة ما تركته العلوم السلوكية من آثار واضحة في مجال التعامل مع العنصر الإنساني. فالفرد كيان مادي ونفسي يتكون من مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الأجزاء الطبيعية والاجتماعية التي تتحدد في صورها شخصيته، ويصاغ، في الوقت ذاته، تكوينه النفسي في المنظمة. ومن خلال تكامل وتفاعل التغيرات المؤثرة في كل فرد، تتأثر المسالك الذاتية والمتباينة للأفراد، سيا في التعامل مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها وفي ضوء ذلك، يولي الباحثون في المنظمة دراسة الفرد أهمية خاصة، ويؤكدون على ضرورة اختيار الأفراد وتدريبهم لكي يسهموا في تحقيق أهدافها. وهذا ما جعل الفرد يشكل المحور الرئيس للدراسات الإنسانية للمنظمة. وما التباين في وجهات النظر أعلاه إلا مجموعة من الانعطافات النظرية والفكيرية في معالجة مكونات الفرد، ومحاولة النظرة المتكاملة له

وتعود السمات النفسية للفرد المصدر الأساسي الذي يتحدد في صوره السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنه ينطوي تصرفاته إزاء المواقف المختلفة، وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيس لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة، أو في إطار علاقاته الاجتماعية خارجها

## المبحث الثاني

### الإدراك

#### أولاً طبيعة الإدراك

يلعب الإدراك (Perception) دوراً أساسياً في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد فالقرار يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تنسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس الذي يعبر عنه بالسلوك المستخد إزاء الموقف المحسوس أو غير المحسوس للأشياء، أو الأشخاص أو النصورات التي يدركها في عقله الباطني وما لا شك فيه أن الأفراد مختلفون فيما بينهم من حيث الإدراك، إذ أن لكل فرد نمط إدراكي يميزه عمن سواه وبادراً ما يلاحظ سلوك في موقف محدد من قبل اثنين، من حيث الإدراك وطبيعة التفكير والتصرف إزاء ذلك الموقف. فكل فرد نمط متغير من الإدراك وأسلوب خاص من التفكير. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أنماط الإدراك تجاه المواقف المحددة، منها

أ - التركيب الفيزيولوجي للفرد.

ب - البيئة المادية والاجتماعية للفرد.

ج - رغبات الفرد وحاجاته المتطورة أو المتغيرة وسبل تحقيقها

د - الخبرات والتجارب المترادفة للفرد.

ولذا لا بد من التوكيد على أهمية العوامل آنفة الذكر في التأثير على طبيعة إدراك الفرد. فالخصائص الفيزيولوجية، كالذكاء الموروث، والقابلية الذهنية، والقدرات البدنية، ذات أثر كبير في تحديد الاتجاه المختلفة للإدراك الذاتي للفرد. ويمكن القول بأن الأفراد الذين يتميزون بمستوى متدن من الذكاء غالباً ما يدركون ما هي الأشياء والحوادث بصورة أقل عملاً ودقة ووضوحاً من ذوي المنيات الأعلى من الذكاء. كما تلعب البيئة المادية والاجتماعية أثر لا يقل أهمية في بلورة الأسلوب الإدراكي للفرد. فالأفراد العاملون في المجتمعات صناعية متحضره يتميزون بسرعة وعمق إدراكيهم للتشابك والتعقيد في الصور المحسوسة. أما الأفراد الذين يعيشون في بيوت

صحراوية أو ريفية أو نائية أو منعزلة، فغالباً ما يتسم نمط إدراكيه للأشياء أو المحسوسات بالبساطة والوضوح، وعدم الفوضى فالتعقيد البيئي لوجود الذات الإنسانية يقل أثره كلما ابتعد الفرد عن مئذنات المجتمعات الصناعية المتحضره، وما لا شك فيه أن الحاجات والتوازع والرغبات الذاتية للفرد تشكل، بذاتها، نمطاً معيناً من سلوكه الإدراكي، حيث أن طبيعة الحاجات وسائل إشباعها وكيفية تحقيقها تؤثر، بشكل كبير، في طبيعة السلوك الذاتي للفرد.

فالفرد يميل بطبيعته إلى إدراك الأشياء والأفراد الآخرين بأسلوب ينجم تماماً مع طبيعة حاجاته ورغباته والسائل التي يمارسها في إشباعها ويمكن التركيد، بشكل حازم، على أن الخبرات والتجارب الذاتية المترادفة للفرد تلعب دوراً رئيساً في أسلوب الإدراك الحسي، أي أن الأفراد، بشكل عام يتميزون عن سواهم بطبيعة التجارب والخبرات الماضية للأشياء والأشخاص الآخرين.

ولا بد أن نفهم الفروقات الواضحة في مدركات الأفراد إلى جانب الحقائق الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها الباحث من حيث تشابه الأفراد فيزيولوجيا في الجهاز العصبي الفروقات تلك تفرزها طبيعة التكوين النفسي للفرد، من حيث التباين الموروث أو المكتسب نتيجة اختلاف الأفراد وتباين بينهم واحتاجاتهم وطبيعة تجاربهم وخبراتهم، وهكذا.

## ثانياً أنماط السلوك

يواجه الفرد في المنظيمات المختلفة مئذنات ومتغيرات تمثل لديه مدخلات. فال الأوامر والمعلومات التي يتلقاها من رئيسه أو زملائه في العمل أو من غيرهم تشكل سلوكاً إدراكيه معينة يتحدد في ضوءها النمط السلوكي المتخذ من قبله. ويمكن تحديد أنماط السلوك الإنساني للفرد بما يأتي

### 1- السلوك الظاهري (أو المحسوس) (Overt Behavior) :

يمثل هذا النمط من السلوك صوراً من التصرفات الظاهرة المحسوسة التي يمكن ملاحظتها بشكل واضح، كالحركات الجسمية أو التغيرات الشكلية التي ترسم على البرجه

## ب - السلوك المستتر (أو الضعنى) (Covert Behavior)

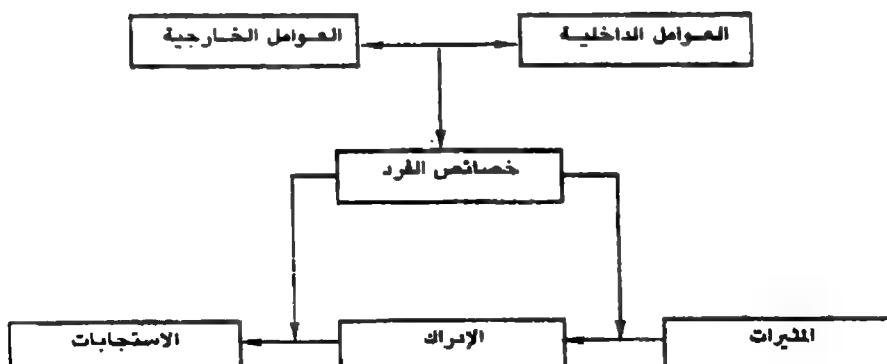
يمثل هذا النمط السلوك الباطني أو الذهني الذي لا يمكن ملاحظته بصورة ظاهرية، مثل أنشطة استقبال المعلومات وتحليلها فكريًا وذهنيًا... الخ.

ومعها كان النمط السلوكي الذاتي الذي يتخذه الفرد، أي سواء أكان ظاهريًا أم مستترًا فإنه يمثل استجابة لمؤثرات البيئة التي تعرض لها في إطار المواقف أو المجالات المختلفة، والتي شكلت لديه وضعيًا سلوكيًا إزاءها، بعد الإحساس الإدراكي بها.

ولا بد أن تتأثر المنظمة بطبيعة ومستوى إدراك الأفراد العاملين لديها في سعيها لتحقيق أهدافها حيث أن المثيرات التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين لا بد أن تؤدي إلى تحقيق انعطافات ايجابية في إدراك الأفراد العاملين فيها، من حيث أهمية المنظمة وتبعات الاتهاء إليها، وطبيعة العمل الدائب لتحقيق أهدافها فنظام الرواتب والاجور والمكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية والمحاذير الأخرى تعد مثيرات أساسية تجعل من الفرد قدرة فاعلة لتحقيق الأهداف، إذا ما انسجمت مع شعوره الإدراكي من حيث توافر سبل اشباع حاجاته ورغباته وإيمانه بضرورة تنشيط حركته إزاء العمل وتحقيق الأداء الكفؤ. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم (5 - 2) أدناه الذي يتضمن وجود مثيرات معينة يصاحبها إدراكًا معين من قبل الفرد. ومن شأن الإدراك أن يتحول، في الوقت ذاته إلى استجابات ايجابية أو سلبية يحددها الإدراك المكون لدى الفرد، سواء أكان ضعيفاً (مستتراً) أو ظاهرياً (ملموسًا).

شكل رقم (5 - 2)

العوامل المؤثرة في إدراك الفرد



### ثالثاً مراحل الإدراك

أشار لوئانز (Luthans, 1977) إلى المراحل الأساسية التي يتم في ضرورها الإدراك وهي

#### أ - مواجهة المثيرات (المنبهات)

تمثل هذه المرحلة التعرض إلى أحد المثيرات المعينة، ك مقابلة المسؤول عن الأداء، أو مواجهة أدوات الإنتاج، أو خطوط العمل، أو التعرض لواقف معينة مع زملاء العمل، أو مناقشة أنظمة الأجور والحوافز، وغيرها

#### ب - استقبال المعلومات وتسجيلها

تلعب حواس الفرد وجهازه العصبي وقدراته الحسية دوراً أساسياً في استقبال المعلومات المختلفة (عبر أدوات الحواس وشبكة الأعصاب) عن المواقف الكثيرة التي يتعرض لها الفرد أثناء عمله في المنظمة، وهي تشكل لديه مرحلة الإثارة للمنبهات (أو المثيرات) المختلفة.

#### ج - التفسير

تمثل هذه المرحلة تفسير المثيرات التي تم التعرض إليها. فبرة الصوت للمسؤول الإداري وطبيعة الجمل وتركيبها، وطبيعة العمليات الانتاجية، وسبل أدائها، وكذلك الأمور المتعلقة بالأنظمة المرتبطة بالعمل والداء الانتاجي تشكل جميعها لدى الفرد صوراً معاينة من التفسير الذي سيعبر عنه في المرحلة الأخيرة من مراحل الإدراك.

#### د - الاستجابة السلوكية (الإدراك)

تمثل هذه المرحلة النتاج السلوكي أو الإدراكي للفرد. ففي ضوء طبيعة التفسير يحدد الفرد رد فعل معين إزاء الموقف، سواء أكان ظاهرياً أو مسرياً، وتعد هذه المرحلة الخطوة النهائية في تكوين مدركات الفرد، حيث يتحدد في ضوئها السلوك المراد اتخاذة إزاء المواقف المختلفة.

يتضح من خلال ذلك أن السلوك الإنساني يتحدد، أساساً، في ضوء التفاعل بين العوامل والمتغيرات التي تشكل بذاتها الأسلوب الذي يتم إدراك الأشياء، ومعالم الاحساس بها، وصور التعبير عنها، بصيغة إدراكية لمكوناتها.

### المبحث الثالث

#### الدّوافع

تعد نظريات الدّوافع قديمة قدم العمل المنظم وصيغة تنفيذه غير أن الدراسات التجريبية لم تنظر إلى إلّا في الحقيقة الحديثة التي لا تربو على أكثر من خمسين عاماً ويمكن ملاحظة الدّوافع بصورة واضحة المعالم من خلال النظر إلى واقع الأفراد العاملين في مجال انتاجي أو خدمي معين في المنظمة، من حيث التباين في الأداء المتحقق وكذلك من خلال ملاحظة الجهد والمثابرة في تنفيذ العمل. فلو تمنع العاملون في حقول أدائهم بالقدرات والمهارات والخبرات المتشابهة، فإن الأداء المتحقق سوف يختلف من فرد إلى آخر على وفق طبيعة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل. ويطلق مصطلح الدّوافع (Motives) على العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين بجهد أكبر ومشابه أعلى ورغبة ملخصة. وتمثل هذه الدّوافع القوى الكامنة (Latent) في الذات الإنسانية والتي تدعوها إلى الأداء بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

وفي الآونة الأخيرة، تعددت الاتجاهات الفكرية والنظيرية في دراسة الدّوافع. وبرزت مدارس بشأن الدّوافع الإنسانية وأهميتها في زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويمكن إيجاز أهم النظريات التي تناولت الدّوافع على الوجه الآتي

#### أولاً : مدرسة العلاقات الإنسانية :

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفى والفكري لأصحاب الاتجاه الذى يقوم على اعتبار عحدات الرضا عن العمل المحرك الأساسى للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل. حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين، وغير محدد، من المنافع والعوائد المتحققة للفرد داخل المنظمة. إذ كلما زادت هذه المنافع كلما إزداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل. ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات التون مايو (Elton Mayo) وتجاربه الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وأثرها في الإنتاجية وذلك في شركة وسترن الكتريلك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932 (كما أشير لذلك من قبل). وقد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في انتاجية الأفراد. كما قامت دراسات تجريبية

آخر في هذا المخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم (Vroom, 1964) والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والددافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والسوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم. ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطاً بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها. وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل اشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء، يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها

### ثانياً نظريات التعلم

يقوم هذا المدخل (كما سيشار إليه لا حقاً) على أساس أن نشاط الفرد في أداء عمل ما يتوقف على نتائج الخبرات السابقة التي نال فيها التواب أو العقاب. فإذا قام القرار بعمل معين ثم حصل جرائه على التواب فإنه يميل إلى تكراره في المستقبل بكفاءة تفتقن بدرجة التواب الذي حصل عليه. أما إذا قام بفعل معين وحصل جرائه على العقاب فإنه يميل إلى عدم تكراره في المستقبل. ويعتمد هذا المدخل في دراسة الدافع على ما يحصل عليه الفرد من حواجز إيجابية أو سلبية من تكرار العمل. فالحواجز الإيجابية من شأنها أن تدعم وتشجع اتجاه الفرد في ممارسة السلوك الذي من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن الحواجز السلبية تؤدي إلى ابعاد الفرد عن ممارسة الأداء الذي حصل بسيه على نوع من العقاب. (ومن هنا يتضح بأن دافعية الأداء تعتمد (حسب هذا المدخل) على جوانب التواب أو العقاب التي يحصل عليها الفرد عند ممارسة سلوك معين).

### ثالثاً المدخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس

تعتمد هذه المدخل على افتراضات منطقية تقوم على أساس الدافع الذاتية للفرد. فهي تكمن في مجموعة متغيرات وعمليات نفسية كامنة في الذات الإنسانية. فالدافع الأساسية لقيام الفرد بنشاط معين لا تعتمد على المتغيرات المبحوثة في المدخل آنفة الذكر

(من حواجز ودّافع إيجابية وسلبية) وإنما تخضع لإرادة الفرد الهادئة في تحديد عناصر الاختيار بين البدائل المتاحة بعماً لحرية الاختيار المترفة وفي ضوء المعرفة الإدراكية والواعية للفرد وتحديد سبل الجذب والاختيار على وفق العوامل الأساسية الكامنة في ذات الإنسان.

وتؤكد الدراسات والابحاث التجريبية في هذا المجال على وجود العديد من النظريات التي تدرج تحت حقل الابعاد المعرفية أو الإدراكية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني ودّافعه الأساسية للعمل ومن أشهر هذه النظريات ما ياتي

#### أ - نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تقرن نظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964) على أساس افتراض منطقى مفاده أن السلوك الفردي تسبّبه عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحدد في ضوءها الفرد القيام بعمل من عدمه. وتعتمد هذه المفاضلة أساساً على قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. ولكن هذه المفاضلة ترتبط بمتغيرات متعددة. فالمنافع المتوقعة من اعتماد البديل المعين تعد وسيلة الجذب الفردي الذي يحرك السلوك باتجاه أداء معين. وكلما ترتفع الفرد توافرت لديه البدائل المحققة لاتشباع حاجاته، وكلما كانت دافعية العمل لديه أكبر قوة وأعلى جنباً في اختيار البديل المحقق للهدف ومكناً.

#### ب - نظرية مستوى الطموح (Aspiration Level Theory)

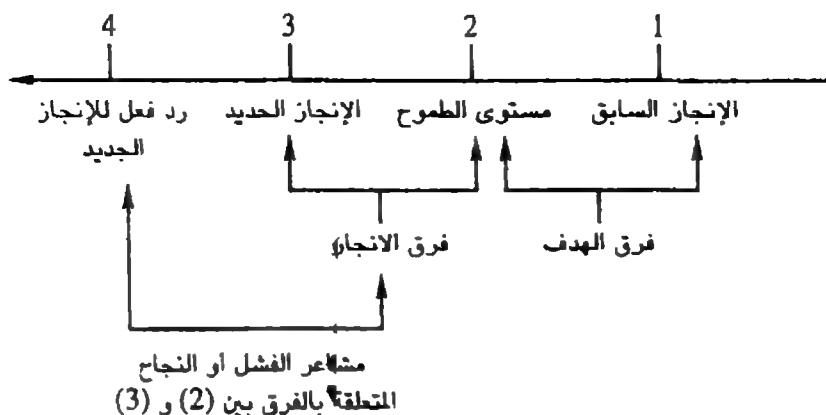
تمثل نظرية مستوى الطموح الأهداف (Goals) التي يتوقع الفرد الوصول إليها من خلال الاتجاه المتحقق في الأداء. حيث يتوقع الفرد الوصول إلى تحقيق هدف يشبع به حاجاته أو إلى تحقيق عوائد مرتبطة وقياس النجاح أو الفشل من خلال الوصول للمستوى الذي يطمح إليه. وقد تناولت دراسات علم النفس، في إطار البناء المعرفي أو الإدراكي للفرد، الوصول إلى نتائج تجريبية في هذا الخصوص تتعلق أساساً بقياس نجاح الفرد في الاتجاه المرتقب، وفي ضوء أهدافه وطموحاته (Atkinson, 1964) وفي ضوء نظرية مستوى الطموح، فإن الفرق بين مستوى الاتجاه السابق ومستوى الطموح

يسمى بـ «فرق الهدف» (وهو حاصل طرح «مستوى الانجاز السابق» من «مستوى الطموح»). والفرق بين «مستوى الطموح» و «مستوى الانجاز الجديد» يسمى بـ «فرق الانجاز» (ويتم الحصول عليه من خلال طرح «مستوى الطموح» من «مستوى الانجاز الجديد»). و «فرق الانجاز» هو المحدد لمناعر النجاح أو الفشل التي ترتب على الانجاز الجديد. غالباً ما تجنب هذه النظرية على الاسئلة المتعلقة بمحددات مستوى الطموح وردود الفعل المتحققة أو غير المتحققة، وذلك من خلال الوصول لمستوى الطموح مثلاً بدرجات النجاح أو الفشل الذي يدركه الفرد كما في الشكل البياني رقم (3 - 5) أدناه

شكل رقم (3-5)

**نظريّة مستوى الطموح**

احداث زمنية متباينة



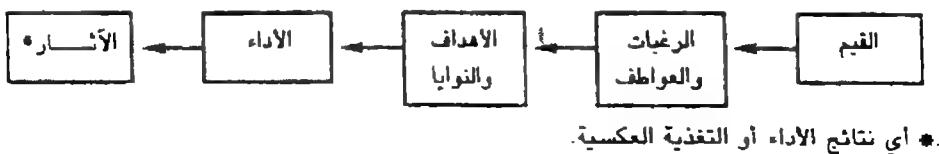
**ثالثاً : نظرية صياغة الهدف (Goal-Setting Theory) :**

طرح لوك (Locke, 1968) في أواخر السبعينيات نظرية صياغة الهدف، التي أثارت اهتماماً واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمتخصصين خلال السبعينيات. وهي تمثل ترجمة صادقة لنظرية مستوى الطموح. كما تعد صياغته من النظريات الأكثر قرباً من الواقع العلمي، وذات إمكانية واسعة في الترجمة في الحقل الميداني. وتشير هذه

النظرية إلى أن دوافع الفرد تتحول دائمًا باتجاه تحقيق أهداف وغایات تتمثل، في حد ذاتها، التوابيا المستهدفة للفرد، وتمثل الأخيرة محور السلوك الذي يدفع الفرد باتجاه عمل معين. كما تتمثل القيمة أو الأهمية للعنصر الثاني من عناصر النظرية أي الأهمية النسبية التي يتحرك في ضوء تحقيقها ويمكن ايضاح هذه العلاقة من خلال الشكل رقم (4 - 5).

شكل رقم (4 - 5)

**نظريّة تكوين الهدف**



\* أي نتائج الاداء أو التغذية العكسيّة.

**رابعاً نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج**

**(Management by Objectives and Results, MBO-A)**

تعد هذه النظرية الترجمة التطبيقية للمفاهيم التي اقترحها نظرية صياغة الهدف. وعلى الرغم من كون نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج هي أقدم وأسبق من حيث الوجود من سابقتها، فإنها من الناحية المثلية تعبّر عن إمكانية تطبيق نظرية صياغة الهدف علميًّا، وتدل على واقعيتها وتشير إلى كيفية تطبيقها ونقوم نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج على الأسس الآتية : (الشاع، ١٩٨٦، ١١ - ٤٣)

أ - يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويفعل تحديدها مدة زمنية معينة. ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجاز السابق والإمكانات المتاحة للمنظمة، مادياً وبشرياً ومالياً، وفي إطار مشاركة الأفراد.

ب - توضع الخطط الأساسية لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبشكل يعبر عن طموحات انجازها، وفي إطار المشاركة أيضاً

ج - توضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاملين سبأ الذين يراد منهم انجاز الأداء المأمول.

د - يحدد في ضوء الأهداف الموضوعة برنامج متكملاً للحوافز المقرنة بإنجاز الأهداف.

ه - متابعة الإنجاز من خلال أسلوب ترجيحي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم.

و - يقاس الإنجاز المتحقق للأفراد والنقسات وتجرى مقارنته مع الأهداف الموضوعة خلال المدة المحددة، ويجري إشعار الأفراد بذلك.

ع - يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الإنجاز المتحقق من قبلهم، كما تعالج الانحرافات، ويعزى تصحيفها بغية الشروع بصياغة الأهداف ووضع الخطط والبرامج المستقبلية وهكذا.

#### خامساً الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around)

تعد «الإدارة بالتجوال» إنجازاً فكرياً وعلمياً جديداً جسده الإدارة اليابانية من خلال المفاهيم الفكرية والثقافية والتربوية لطبيعة المجتمع الياباني. وقد شهدت مرحلة التطور في حقل علم الإدارة خلال مرحلتي نهاية السبعينيات والثمانينيات تطوراً كبيراً في ادخال أساليب الإدارة الميدانية وخصوصاً ما حلقته حلقات السيطرة النوعية (Quality Control Circles) من دور كبير في مستويات الإنجاز الاتاجي، ومن تطوير الاتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية، (كما أشير لذلك سابقاً). وقد عكست طبيعة الإدارة الميدانية ونظرية (Z) بشكل ملحوظ الحياة الريفية التي عاشها الفد - ياباني من حيث ارساء قيم التعاون والود والتآلف مع العاملين معه. ولم تشكل التطورات العلمية والتكنولوجية والشقدم التقني بأشكاله وصورة المختلفة أية عوامل مساعدة في اضعاف الروابط الاجتماعية في اليابان.

## المبحث الرابع

### التعلم

#### أولاً طبيعة التعلم

لا شك في أن التعلم (Learning) هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة، بل في بُعْدِ مُعْلَمِ أُفَاقِ الدراسات الإدارية. إذ مثلما يتأثر الفرد سلوكياً من خلال التغيرات الداخلية (كالإدراك، والد الواقع)، فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعلاته مع البيئة) هي أيضاً من العوامل المحددة والموجهة للسلوك الإنساني. ومن هنا أصبحت دراسة التعلم ذات موقع متميز في إطار دراسات سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. وعلى الرغم من أن حقول المعرفة الإدارية تركز، بشكل كبير، على طبيعة الانجاز المتحقق من خلال الأفراد، إلا أنها أهملت ولمدة طويلة في الماضي مسألة العناصر الأساسية المؤثرة في الانجاز. لذا بعد التعلم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانات تطبيقه لتحقيق أهداف المنظمة. فالفرد يتعلم من خلال الممارسات السائدة في وسط العمل ويتجه سلوكه بموجها. فمعاملة رئيسه له، وسلوك زملائه وأنظمة الرواتب والاجور، وسبل الشواب والعقاب والحوافز الأخرى، وظروف العمل المادية التي يعمل بها، كلها متغيرات أساسية تولد آثاراً كبيرة في سلوك الفرد من خلال تعلمها وتأثيرها بها. ومن هنا تكمن أهمية التعلم.

إن ما يطلق عليه «التعلم» يمثل ذلك التغيير الذي يتصرف بالدّوام النّسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينبع عن الخبرات أو الممارسات. فالتعلم قد ينبع عن الممارسة المباشرة، كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة، مثل حالة التعلم باللّاحظة، ومتابعة خبرات الآخرين.

#### ثانياً : نظريات التعلم :

هناك العديد من نظريات التعلم التي استطاع العلماء صياغتها من البحوث والشجارب التي أجريت لتفصير عملية التعلم، ودراسة كيف يتشكل سلوك الفرد من خلال المواقف الاجتماعية (هاشم، 1980 : 299). ومن أهم هذه النظريات ما يأتي

## أـ نظرية التعلم الشرطي التقليدية (Classical Conditioning)

وهي النظرية التي صاغها العالم الروسي بافلوف (Pavlov) بعد أن أجرى عدداً من التجارب بشأن ظاهرة الاستجابة الشرطية (Conditioned Response)، أو رد الفعل (الفعل المنعكس) الشرطي (Conditioned Reflex)، كنوع من أنواع التعلم، وهو ما يطلق عليه بـ «التعلم الشرطي» (هاشم 1980 : 299). وفي إطار هذا النوع من التعلم، يغير الفرد من سلوكه نتيجة لمروره بمحاجف تجريبية خاصة ترك أثارها في نفسه، وتجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها من قبل. ويتعلم من هذه المحاجف والتجارب التي تؤثر في محمل سلوكه وتؤدي إلى تكوين عادات جديدة بعد أن تكون قد اثبتت له وجود رابطة قوية بين منبهات (مثيرات) معينة (Stimuli) وبين استجابات (Responses) تحصل كلما تكرر وجود هذه المنبهات. فقد أجرى بافلوف تجربة على كلب، إذ سال لعابه (استجابة شرطية) عندما قدم له الطعام (المنبه). ثم اختبر استجابته لمنبه آخر. هو القباء أو الجرس الذي يسبق تقديم الطعام، فساله لعابه أيضاً توقعاً للطعام. ومن جهة أخرى، قام بافلوف بتجربة الصدمات الكهربائية الكلب، بعد الإضاعة أو الجرس، حيث كان الكلب يتآلم، ثم أخذ الكلب يوقف سيل اللعاب، ويفادي المنبه (Lindgren and Byrne, 1971 : 118 - 120). فالمبالغ قادر على إحداث الاستجابة، وإن كانت شريطة، مرهوناً بظهور المنبه. وتأخذ قوة العلاقة بين المنبه والاستجابة بالضعف إذا استمر ظهور المنبه الشرطي (الجرس) مدة طويلة بدون أن يصاحبه أو يعقبه ظهور المنبه الطبيعي (الطعام)، وهو ما يطلق عليه بـ «ظاهرة الانطفاء أو الخمود» (Extinction). غير أن التجارب دلت هل أن الاستجابة الشرطية لا تخفي نهائياً، بل يمكن أن تستأنف ظهورها عقب مدة يتعرض فيها الكائن الحي لأي تدعيم، وهي ظاهرة الاسترجاع التلقائي (Spontaneous Recovery) ويمكن أن تؤدي عملية التدعيم (Reinforcement) دورها في عملية التعلم، أي أن الكائن الحي يتعلم الاستجابة بشكل أقوى إذا دعمت الاستجابة بأي شكل من الأشكال. ومن جهة أخرى، فإن الاستجابة الشرطية، المرتبطة بمنبه شرطي، يمكن أن تثير منبهات أخرى، وهو ما يُعرف بظاهرة التعميم (Generalization) مثال ذلك، كراهية الموظف لعمله

ترتبط بكراسيته للمشرف أو الرئيس، التي امتدت وعممت لتشمل العمل في القسم ككل. (هاشم 1980 301 - 303)

وقد حاول هل (Hull, 1952) تفسير عملية التعلم الشرطي بشكل أوسع من بافلوف. وتخلاص نظرته في أن نفاعل الكائن الحي مع البيئة الاجتماعية ينشأ عن تعلم عادات سلوكية جديدة تساعد في التكيف مع البيئة، وهي تولد بفعل الارتباط الشرطي بين المبه والإستجابة، وتتوقف قوته هذا الارتباط على تكرار حدوثه، كما تعتمد على وجود الآثابة (الثواب). أي أن تكوين الاستجابة للمنبهات الاجتماعية يتوقف على وجود التدعيم أو الآثابة (مدتها، سرعتها) كما أن التثبيط أو الكف (Inhibition) يؤدي إلى تقليل الاستجابة، خاصة إذا كان مزلاً أو مضاداً ويرى تولمان (Tolman, 1951) أن التعلم قد يتحقق حتى بدون وجود التدعيم، وذلك من خلال التعلم الكامن (Latent Learning).

والخلاصة، فإن نظرية التعلم الشرطي ترى أن الكائن الحي يتعلم من خلال الأعمال التي تؤديها ويتحقق منها الرضا والتدعيم الآثابة (مدتها، سرعتها). كما أن التثبيط أو الكف (Inhibition) تسبب له الألم والضرر. وفي الإطار الإداري، يمكن إذن توجيه الفرد المتعلم نحو السلوك المرغوب فيه عن طريق ربطه بمؤثرات خارجية تولد الاستجابات الإيجابية لدى الفرد، بالإضافة من التكرار. كما يمكن غرس العادات المرغوبة في الأفراد وذلك بتكوين سلسلة من الارتباطات الشرطية الجديدة واصافة الارتباطات القديمة. (هاشم، 1980 305 - 306)

#### ب - نظرية التعلم من خلال المحاولة والخطأ :

يرى ثورنديك (Thorndike)، الامريكي أن الكائن الحي يتعلم عن طريق المحاولة والخطأ (Trial and Error). فالإنسان يتعلم بهذا الأسلوب لغرض الاختيار السليم للمنبهات التي يتطلبها بقاؤه حياً، أو لفرض تحقيق الرضا في مواجهة الموقف والمشكلات، فعندما تواجه الفرد هذه المواقف والمشكلات فإنه يبذل في البداية محاولات أو حلول تجريبية أو استطلاعية، مستعيناً بمخزون تجاربه وهو يستبعد المحاولات الخاطئة ويركز على الصحيحة، ويسعى إلى تنظيمها في نمط سلوكى منسق،

لواجهة موقف أو مشكلة محددة بجهد أقل (كفاءة). ولذلك فالتدريب والتوجيه لها الدور المهم في سرعة التعلم وتقليل مدة المحاولة والخطأ. كما أن العائق في سهل تجذيف أهداف الفرد يدفعه إلى تعلم أنماط جديدة لإزالة ذلك العائق. (هاشم، 1980: 307) فالفرد مشابه، في إطار التعميم (Generalization)، وينتجه الاستجابات التي تحقق الرضا وتشجع الحاجات. وقد توصل ثورندايك من تجربته على الحيوانات إلى ثلاثة قوانين أساسية هي

1 - **قانون الاستعداد (Law of Readiness)** ترتبط حالات الرضا أو الاستياء بمتى استعداد الجهاز العصبي. فاستعداد الفرد في المنظمة للقيام بعمل معين هو حصيلة أنماط استجاباته التي تعلمتها من قبل، وقدراته البدنية والعقلية ومهاراته ومن ثم فهو مستعد للقيام بالعمل الذي يتحقق له الرضا ويبتعد عن العمل الذي لا يتحقق ذلك (وضعه في المكان غير المناسب مع استعداده وقدراته).

2 - **قانون الأثر (Law of Effect)** وهو يشير إلى أن الاستجابة الناجحة في موقف معين تؤدي إلى الرضا، وتقوى العلاقة بين المتبه والاستجابة، وتشجع على تكرار حدوث الاستجابة. وبالعكس فإن الاستجابة الفاشلة تسبب الضيق والألم وتضعف الرابطة بين المتبه والاستجابة وتقلل من احتمالات التكرار في المستقبل. وهكذا تكون المكافأة التشجيعية المترددة من قبل الإدارة للفرد. بعد إنجازه العمل، استجابة ناجحة أو إيجابية، في حين أن العقاب أو عدم منح المكافأة الموعودة يعني أن الاستجابة سلبية. وهكذا فالتحفيز قد يكون إيجابياً أو سلبياً

3 - **قانون المران (Law of Exercise)** فالروابط بين المتبه والاستجابة تقوى من خلال المران، وتضعف بسبب توقف التمرين. فالمران الموجه والتكرار يزيدان من فرصة حصول الاستجابة الصحيحة. ويبين هذا القانون أثر التدريب في رفع كفاءة الأفراد العاملين بسبب أكتسابهم الخبرات والمهارات الضرورية لأداء الأعمال وتحقيق الاستقرار النفسي. (هاشم، 1980: 309 - 310)

## ج- نظرية الاستبصار

يرى العالم الألماني كوهлер (Kohler) أنه ليس من الضروري أن يكون التعلم مجرد ارتباط استجابات ببنية محددة، وإنما يقوم على أساس تحليل الموقف القائم وإدراك العلاقات الرئيسية بين العناصر والأشياء والتكوينات الأخرى، وهو ما يعرف بـ «الاستبصار» (Gestalt, or Insight). فالفرد يقوم بدراسة الموقف، وينظم عناصر المشكلة، بحيث يمكنه إدراك المعانى وال العلاقات بين عناصرها، هادفاً للوصول إلى الحل المناسب، حتى ولو واجهته في البداية استجابات غير سليمة. فالفرد يتعلم بالبصيرة، ويستعين بخبراته السابقة في حل المشكلات الجديدة بوقت أقل. وعليه فكلما زادت الخبرات السابقة، وأزدادت قدرته على تنظيم أجزاء الموقف ككل ببعضها البعض، وفهم الأجزاء، وال العلاقات بينها، كلما زادت قدرته على حل المشكلات الجديدة.

ونأخذ عملية اتخاذ القرار هذا النمط من التعلم فالفرد يواجه مشكلة أو موقفاً، ويسعى إلى جمع البيانات عنه لتحديد معالله وعناصره. ويسعى في إطار ما لديه من معايير أو أهداف حل هذه المشكلة عن طريق صياغة أو توليد البديل، والاستبصار بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ثم اختيار البديل الأفضل، الذي يحقق الأهداف بكفاءة.

كما أن فاعلية التدريب تزداد لو اتيحت للمتدرب فرص دراسة عناصر مشكلة مطروحة أمامه (مثلاً دراسة حالة) وتحديد العلاقات بينها، ومن ثم اكتشاف الحل المناسب. وبذلك يكون قد تعلم الحل بنفسه، وعرف من خلال ذلك الكثير من البديل الأخرى الممكنة.

## المبحث الخامس

### ال حاجات

يتأثر السلوك الإنساني بال حاجات (Needs) التي يروم الفرد اشباعها. فهي محور أساسي لتجربة سلوكه الذاتي. وتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية. وقد قدم ابراهام ماسلو نظرية هرم (أوسلم) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات، تبعاً لأهميتها النسبية وكما يأتي

#### 1 - الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs)

وتنضم الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع، مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والثرم، وتأتي في أسفل الهرم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمانبقاء العنصر البشري.

#### 2 - حاجات الأمان والطمأنينة (Safety or Security Needs)

وتعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره، وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من الهرم، وقد أشار الله سبحانه وتعالى لأهمية هاتين الحاجتين بقوله جل وعلا **﴿فَاللَّهُ يُعِذِّبُ الظَّالِمِينَ وَاللَّهُ يَعِظُ الظَّالِمِينَ﴾** (فاللهم اغفر لمن اطعهم من جوع وأمنهم من خوف).

#### 3 - الحاجات الاجتماعية (Social Needs)

وتتضمن الشعور بالود والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة.

#### 4 - الحاجات للتقدير (Esteem Needs)

وتنضم حاجات الفرد للشعور بأنه موضع احترام واعتزاز وتقدير الآخرين، واعترافهم له، بمكانة اجتماعية معينة. وتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتياً بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

## 5 - حاجة تحقيق الذات (Self-actualization Needs)

تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكريم كيان متميز ومستقل له من خلال موافقة وقدراته وإيماناته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك. وتشكل هذه الحاجة، في نظر ماسلو، أعلى السلم الهرمي للحاجات.

يوضع الشكل رقم (5 - 5) أدناه سلم ماسلو للحاجات

شكل رقم (5 - 5)

سلم ماسلو للحاجات



وبناءً على قوة تأثير الحاجات، بشكل عام، من خلال ما يأتى

أ - مستوى الاشباع أو درجة الحرمان حيث كلما زادت درجة عدم الاشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد حاجة معينة كلما ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة باشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي.

ب - قوة المنبه (المؤثر) كلما زادت درجة اثاره الفرد من خلال المنبهات (أو المثيرات) الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الاشباع. حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكتها.

ومن هنا يبدو جلياً بأن الحاجات تعد ذات أثر كبير في توجيه السلوك الإنساني. ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل اشباعها وتطورها ذلك لتحقيق أهدافها.

## المبحث السادس

### الشخصية

تناول مفهوم الشخصية (Personality) بشكل واسع النطاق العديد من الباحثين والاختصاصين، وخصوصاً علماء النفس الاجتماعي، ذلك لأن الشخصية تمثل تعبيراً عن الذات الإنسانية. وقد تبادلت الآراء والمفاهيم بشأن وضع تعريف واضح ودقيق للشخصية. فقد أشار البروت (Allport, 1955) إلى وجود ما يربو على خمسين تعريف للشخصية وجعل الشخصية في نظره البروت، نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً بشكل متواصل مع البيئة المحيطة. فهي تنظم لأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة، بحيث يمكن أن يتم خلالها التمييز بين الأفراد، ومن هنا يمكن تعريف الشخصية على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك.

#### أولاً اركان الشخصية

يمكن من خلال التعريف أعلاه، تحديد الأركان الأساسية المميزة للشخصية على النحو الآتي

##### أ - التمييز

تبين الشخصية الإنسانية من فرد لآخر، حيث ينسى كل فرد بخصائص تجعله مختلف عن غيره من الأفراد بسمات وصفات مختلفة.

##### ب - الحركة

الشخصية الإنسانية ناتج للعلاقات الحركية المستمرة بين الإنسان والبيئة. وعليه لا يمكن القول بوجود خصائص شخصية مكتسبة من المجتمع تغير الطفل الوليد عن غيره، حيث ينعدم التفاعل الوعي بينه وبين البيئة الاجتماعية. فحركة الشخصية الإنسانية تجعلها متأثرة بمحصلة التفاعل الاجتماعي بعد الولادة وحتى الوفاة.

## جـ - الشمول :

تمثل الشخصية الإنسانية تنظيماً يسم بـ **شموله** لجميع خصائص الفرد وسماته، إذ أنها تمثل التنظيم الفريد والمتميز لاستعداده لاتخاذ السلوك **إذاً** المواقف المختلفة التي يواجهها.

## ثانياً : النظريات الرئيسية للشخصية

تختلف الآراء والمقاهيم في تفسير الشخصية الإنسانية بشكل دقيق، وأسلوب نشأتها وتطورها. وهناك العديد من النظريات التي تناولت الشخصية أهمها ما يأتي

### أ - نظرية الانماط :

تمثل هذه النظرية المحاولات التي قام بها الباحثون في علمي النفس والاجتماع لتفسير الشخصية الإنسانية، وذلك من خلال تحليلها إلى أنماط سلوكية معينة. ويمثل النمط الاطار العام الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد من حيث التكوين الجسمي والنفسي. وقد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجود استعدادات وراثية عند الأفراد في إتباعهم أنماطاً محددة. وتم تقسيم هذه الأنماط إلى الأنواع الآتية

#### 1 - الأنماط الجسمية أو البدنية .

2 - الأنماط النفسية إذ تناول الباحثون هذا النمط الشخصي للذات الإنسانية من جوانب متعددة حيث جرى تقسيمه إلى نوعين هما

أولاً **النمط الانبساطي للسلوك الشخصي** حيث يتم التعامل الإنساني من خلال تفاعل أكبر مع المحيط البيئي للفرد.

ثانياً **النمط الانطوائي للسلوك الشخصي**، حيث التركيز فيه على طبيعة الحياة الذاتية للفرد، ويتجه التفكير فيه إلى تحقيق الذات وتدعمها وجودها.

#### 3 - الأنماط الاجتماعية وتمثل الأبعاد العلمية والجعالية والدينية للذات الإنسانية .

وقد وجهت لنظرية الأنماط العديد من الانتقادات حيث أنها أغفلت حقيقة التعددية في تكوين الشخصية الإنسانية، وركزت على جانب واحد منها في تكوين الذات وأنماطها النفسية والاجتماعية

## ب - نظرية السمات:

تناول بعض من علماء النفس تفسير الشخصية الإنسانية من خلال السمات أو الخصائص (Traits) التي يتميز بها الفرد غيره من الآخرين «فالشخصية عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص» (Horney, 1964). وفي ضوء هذا المفهوم يقسم هورنر الأفراد إلى ثلاثة فئات وفقاً لخصائصهم من حيث التفاعل مع الآخرين هي

### 1 - الفتة الإيجابية :

تمثل هذه الشريحة من الأفراد طبيعة السلوك الإيجابي للتفاعل مع الآخرين، حيث تميل إلى البحث عن الأصدقاء، والسعى نحو تقديم الخدمات للآخرين ومساعدتهم، والتعاون معهم. ويشعر الفرد فيها بالرغبة في أن يكون موضع اهتمام وأعزاز الآخرين.

### 2 - الفتة النافرة

تتميز هذه الفتة بالغور وعدم الاستجابة للتفاعل. كما تتصف بالعدوانية والمنافسة، وتحيل إلى اعتبار البقاء للأصلح (أو الأولى). كما تتميز برغبة جامحة للسيطرة والغور وتسخير الآخرين لتقديم الخدمات إليها، لتحقيق مصالحها الذاتية، وكذلك استغلال الأفراد بأية صورة أو سبيل كان. أي أنه ليست هناك موقف إنسانية لهذه الفتة من خلال سعيها الحثيث نحو تحقيق مصالحها الشخصية.

### 3 - الفتة السلبية :

تصف الأنماط السلوكية هذه الفتة بالانطواء والانعزالية حيث يميل أفرادها إلى الابتعاد عن أجواء المساعل الاجتماعي، وعدم الانضواء في المجتمع الإنساني. فهي تتصف بالميل الأكيد نحو الاكتفاء الذاتي لحياتها.

ومن هنا ينصح بأن الأفراد حينما يتباينون في إدراكيهم الذاتي وفي دوافعهم وأهدافهم، فلهم يختلفون أيضاً في أسلوب التفاعل الاجتماعي، حيث يميل البعض نحو المساعدة والمساعدة مع الغير، في حين يميل البعض الآخر نحو العدوانية وبيطط التفوه، وتتأثر درجات السلوك الذاتي للشخصية الإنسانية بشكل كبير بطبيعة البيئة

الاجتماعية والمادية. كما أن الرغبات والدوافع والخبرات الماضية أو المتراكمة للفرد ذات أثر مهم في هذا المجال. وقد يستطيع الفرد أن يكتب بعض السمات الشخصية أثناء المعايشة مع المواقف المتباينة التي يتعرض لها. ومن هنا يمكن القول بأن هناك العديد من الخصائص الشخصية للفرد، منها على سبيل المثال ما يأتى

#### أولاً الكبرياء :

وهي سمة تمثل صور الثقة بالنفس والمظهرية في السلوك، والدفاع عن الحقوق، واعلان الذات في المواقف المختلفة، ويعكسها التواضع

#### ثانياً : الاستقلال

وتمثل صور العمل بعيداً عن الآخرين ويعزل عنهم وبالطريقة التي يفضلها الفرد، ويعكسها الاعتمادية.

#### ثالثاً السيطرة

يسعى الفرد من خلالها إلى حب السلطة والنفوذ واعطاء الأوامر والميل إلى القيادة وقوة الإرادة، ويعكسها الخضوع.

#### رابعاً العطف

يعمل الشخص من خلالها إلى احترام مشاعر الآخرين ورغباتهم واعتقاده بأن تلك التفسية الرحيمة في التعامل ويعكسها اللامبالاة تجاه عواطف الآخرين.

#### خامساً المبادرة :

ويجعل الأفراد فيها إلى تكوين الجماعات وحب الظهور في مقدمة الحوادث والمواقف وتقديم الاقتراحات التطويرية في المناسبات ويعكسها السلبية.

#### سادساً : الاقبال على الآخرين

ويجعل الأفراد من خلالها إلى تصديق الآخرين وعدم الميل لاصدار أحكام قاسية عليهم وتنافي النظر عن نقاط الضعف لدى الآخرين ويعكسها رفض الآخرين.

## سابعاً : المنافسة :

ويغبل الأفراد من خلالها إلى اعتقاد التفاضل وتشجيع الصراع والتسابق مع الآخرين مستهدفين هزيمتهم باعتبارهم عناصر منافسة لهم، وبعكسها التعاون.

وما لا شك فيه أن **الخصائص الشخصية** للفرد ذات أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة. فتحديد **الخصائص الذاتية** للأفراد يجعل من الممكن التخطيط والتبرؤ بالمستقبل. ولا بد في الوقت ذاته من التركيز على درجة الاستقرار في **السمات الشخصية** للأفراد وعلى **شمولية السلوك** لجميع المواقف المتشابهة. ويمكن القول بأن هناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد وفشلها في اشباع حاجاته، من جهة، وبين المظاهر السلوكية في تكوين شخصية من جهة أخرى، فال حاجات التي ينبع الفرد في تحقيقها بهمزة ويس قد تؤدي إلى تكوين أنماط سلوكية تشجع على الثقة بالنفس أو المبالغة في القدرات والطاقات الذاتية. أما تلك الحاجات التي يفشل الفرد في تحقيقها فإنها قد تؤدي إلى حالة من الاحباط (Frustration) والإحباط هو عبارة عن إعاقة وصول الفرد إلى أهدافه. وقد يقود الاحباط إلى ممارسة أنشطة سلوكية جديدة ذات تأثير مهم في تكوين شخصيته، كالعدوانية، والانطروابية، والتراجع أو التناسي، وغيرها من الوسائل الضاغطة باتجاه تكوين البناء النفسي والشخصي الجديد للفرد.

ومهما تكن الصور السلوكية للفرد، فإنها تتأثر بمتغيرات ومثيرات متعددة، تجعل البناء السلوكي للفرد يتميز بصفات متميزة عن غيره. ولا تعمل تلك المؤثرات منعزلة عن بعضها البعض في تحديد السلوك، بل أنها تتعامل وتنكمش مع بعضها في تحديد الأنماط السلوكية للأفراد، وتؤثر في بناء الشخصية الذاتية للفرد.

**الفصل السادس**  
**الجماعات الصغيرة**  
**(التنظيم غير الرسمي)**



# المبحث الأول

## طبيعة الجماعة وأنواعها

### أولاً طبيعة الجماعة :

لم تعد دراسة السلوك الفردي المركز الوحيد لدراسة المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أسلوب أساسي في هذا المخصوص، سيما وأن العديد من الظواهر المنظمية والاجتماعية لا يمكن الفرد محورها الأساسي وإنما الجماعة. فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة، أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد، وتكون للجماعات سمات أو عيزات مشتركة داخل المنظمة. وتؤكد هذه الحقائق على فطرة الوجود الإنساني وغريرة حب التجمع التي ابتدأت منذ نشوء العائلة والقبيلة الخ. إذ أن اتصال الفرد وتفاعلاته مع الجماعة يهم بشكل كبير في تطوره واتسابه الصفات التي من شأنها الأسلوب في تحقيق أهدافه. ومن هنا لا يد من دراسة المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمة نتيجة للآثار الناجمة عن تفاعل الجماعات الصغيرة. أي أنه من المطلوب دراسة الجماعة ودرجة تجانسها، وحجمها، وقوتها، وقيمتها، ودرجة تمسكها، وغير ذلك من المتغيرات ذات الدلالات الرئيسية في معرفة نمو وتطور المنظمة بشكل عام.

غير أن الباحثين والمتخصصين لم يقروا، حتى الآن، على تعريف واضح أو محدد للمعنى للجماعة الصغيرة (Small Group) نظراً لاختلاف البناءات الفكرية التي يقيمون عليها تصوراتهم لمفهوم «الجماعة». فبعضهم يقتصرها على التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، ومنهم من يعتمد معيار الحجم وغير ذلك، وقد عرفها فليپو (Flippo, 1971) «على أنها تكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض ولم يحصل القدرة على العمل بنمط واحد». كما عرفها هومانس (Homans, 1974) على أنها عدد من الأفراد يرتبطون فيما بينهم لمدة

من الزمن كافية لتحقيق الترابط بينهم وجهاً لوجه (Face-to-Face). ويتبين من خلال ذلك بأن العلاقات التي تكون داخل الجماعة الصغيرة تعتمد على صورة التفاعل، من ناحية، وعلى العلاقة الدائمة بالاتصال على وفق سبل المواجهة المباشرة، من ناحية أخرى. ولذا يمكن القول بأن الجماعة الصغيرة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يزبطنون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف (أو أهداف) محدد يجمعهم الانسجام الاجتماعي أو العقائدي أو المهني، وينبادلون من خلال ذلك المشاعر والأحاسيس، ويتصرون على وفق منظور مشترك من المفاهيم والمشاعر. ويمكن أن يلاحظ أن ما يحدث في الجماعة الصغيرة وأثره في السلوك الفردي لعضو الجماعة يرتكز على ثلاثة مفاهيم (أو مكونات) هي

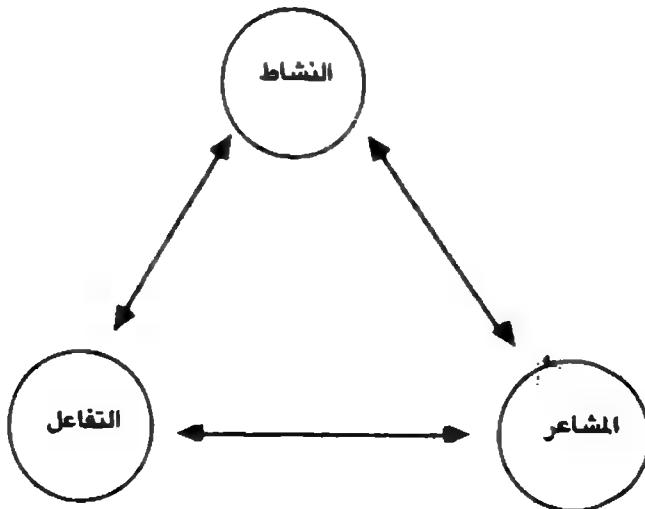
ا - النشاط (Activity) : ويتمثل التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي يمارسها الإنسان والتي تتمثل بالتصرفات المادية التي يمكن مشاهدتها أو الأفعال المطلوب من الفرد أداؤها.

ب - التفاعل (Interaction) : وهو الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة والتي يمكن ملاحظتها أثناء أداءهم لأعمالهم وتحديد من الذي يبدأ التفاعل أو الاتصال ومدته و نتيجته في شكل تأثيره على السلوك الطرف الآخر

ج - المشاعر (Sentiments) : وهي تعبير عن كيفية شعور الفرد تجاه الأفراد الآخرين في العالم المحيط بهم (البيئة) وكيف يدرك جوانبه المختلفة. وللمشاعر ثلاثة عناصر هي العنصر الفكري، والعنصر العاطفي، والاتجاه أو الميل للتصرف أو السلوك.

ويمكن التوكيد على أن المفاهيم الثلاثة غير منفصلة بل متداخلة مع بعضها، ويمثلها الشكل الآتي (السلمي 1971 278 - 280)

شكل رقم (٦ - ١)  
مفاهيم (مكونات) الجماعة الصغيرة



وتمثل السلسلة من (النشاط — التفاعل — المشاعر) في الجماعة نظاماً مفتوحاً يتأثر بها يجري في البيئة أو المجتمع، وبالتالي فإن التغير في عناصر البيئة يصاحبه تغير في طبيعة تلك المفاهيم.

### ثانياً أنواع الجماعات

يمكن تقسيم الجماعات الصغيرة إلى أنواع متعددة تبعاً لطبيعة النظرة إليها. ومن هذه التقييمات ما يأتي

#### ١- الجماعات حسب طبيعة العمل في المنظمة

وهي تمثل الجماعات التي تتكون على وفق طبيعة الأداء المادي للعمل داخل المنظمة المعبأة، وتقسم بدورها إلى

١- **الجماعة الرسمية (Formal Groups)** : وهي الجماعات التي تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتحدّف للقيام بأداء عمل محدد واضح ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية. ويتم الإشراف على الأفراد من قبل المدراء. وتعد

الجماعات الرسمية من أكثر أنواع الجماعات تأثيراً إيجابياً في مشاعر الأفراد العاملين فيها بحكم القرب المادي من بعضهم، وتشابه الأداء الوظيفي المناطق بكل فرد في الجماعة الصغيرة. ويمكن تقسيم الجماعات الرسمية إلى نوعين **الدائمة والمؤقتة**.

**أولاً الجماعات الرسمية الدائمة (Permanent Formal Groups)** : وتمثل الجماعات التي تمارس الأنشطة الثابتة أو المستقرة في المنظمة وهي على نوعين **هما**

**1 - جماعة العمل (Work Groups)** : وتعرف على أنها مجموعة من الأفراد العاملين في نفس المنظمة، فهي تعمل في مكان واحد وبوقت واحد أو في عملية انتاجية واحدة **الخ**. غالباً ما تعمل جماعة العمل يومياً في نفس المكان. كما أن إنجازها غالباً ما يكون متكاملاً **لأن** من أداء واحد ويعامل أعضاؤها بشكل مباشر، أي وجهاً لوجه.

**ب - الجماعة الأميرة أو القائدة (Command Groups)** : وهي الجماعة التي تقوم بالاشراف على العمل وقيادة الأداء المتخصص فيه، وتنعم بصلاحيات اصدار الأوامر للآخرين، مثل جماعة المشرفين.

**ثانياً الجماعات الرسمية المؤقتة (Temporary Formal Groups)** : ويضم كل منها عدداً من الأفراد يجتمعون للقيام بأداء مهمة مؤقتة أو لأغراض محددة وقائمة، كاللجان المؤقتة **مثلاً**.

**2 - الجماعات غير الرسمية (Informal Groups)** : **وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العقائدي** **الخ** ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم اختيارياً نتيجة للهوى أو التشابه في التكوين البيولوجي أو المادي للأفراد، أو على أساس المعاباة أو القربي، أو المصالح المشتركة، **الخ**. وقد تكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، وهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

3 - جماعة الهوايات : تكون هذه الجماعات داخل المنظمات من أجل القيام ببعض الأنشطة بداعم شخصية أو بتوجيهه رسمي من المنظمة ، مثل الفرق الرياضية وجماعات النشاطات الاجتماعية والترفيهية الأخرى .

**ب - أنواع الجماعات حسب طبيعة العلاقة بين الأعضاء**

وتتضمن نوعين هما

1 - الجماعات المتجانسة أو المتماسكة : وتمثل الجماعات التي تنسق بتجانس أعضائها في رغباتهم وقيمهم وأهدافهم ، ويشتركون معاً في توجيه أنشطتهم ، وتقسم هذه الجماعة إلى نوعين يتسم أحدهما بالرضى وعدم الرغبة في الاتصال ، في حين يسمى الثاني الرضى والرغبة في الاتصال ، وكذلك الفكر المنسجم والاتفاق المأدى إلى تدعيم الفكر الجماعي في العمل .

2 - الجماعات غير المتجانسة أو غير المتماسكة : وهي الجماعات غير المتجانسة من حيث الاتجاهات والآفكار ، وغالباً ما يسودها التفكك وتشكيل الجماعات الفرعية ، (أو الشلل) (Sub-Groups or Cliques) . وتحتفظ هذه الجماعات بالتفكير الفردي والتزعع الأنانية ، وينقصها التعامل بروح الجماعة في الأعمال المشتركة . كما تميز بعدم وجود مقاييس واضحة لتابعة انتاجها ويسود أوساطها التمزق والمنافسة غير المأدحة التي تؤدي إلى فقدان أواصر البناء الجماعي في العمل .

**ج - الجماعات حسب قوة التأثير في شخصية الفرد**

اتفق الباحثون والمتخصصون في دراسة السلوك المنظمي إلى تقسيم الجماعات من حيث التأثير في شخصية الفرد إلى جماعات أولية وثانوية

1 - الجماعات الأولية (Primary Groups) : أطلقت تسمية «الأولية» اعتماداً على العلاقة الأولى التي تنشأ الفرد عليها والتي تمثل بالعائلة (الأسرة) ثم جماعة الصداق ، كما تشمل جماعة العمل الخ . فهي تمثل أي تجمع من شأنه أن يخلق التفاعل المستمر بين الأعضاء وإقامة العلاقات التي تنسق بالولاء للجماعة والود والألفة الخ .

## المبحث الثالث

### حركة الجماعة

اصبحت دراسة حركة (ديناميكية) الجماعات الصغيرة من الحقول العلمية الأساسية في دراسة السلوك في المنظمة، وقد تبلورت منذ الثلاثينيات من هذا القرن. وبعد كيرت ليفن (Kurt Levin) من أوائل الباحثين المهتمين في إنشاء أول مركز للبحوث في مجال حركة (ديناميكية) الجماعة عام 1945. ومنذ ذلك الحين استقطب هذا المجال العديد من الباحثين والمتخصصين الذين أسهموا في تطويره وتنميته. وقد أصبح جفلاً له وزنه في تطوير الجوانب السلوكية في الجماعة. غير أن الباحثين ما زالوا غير متفقين حول مفهوم محدد وواضح ودقيق لحركة الجماعة، سبباً وأنه حقل متشعب بمحنواه، ومتداخل في مفاهيمه وأبعاده. وقد تم تناوله في مجالات متعددة. فمن الباحثين من اعتبره حصيلة أساسية للمثيرات والاستجابات داخل الجماعة والتعامل الحاصل بين هذه المثيرات. ومنهم من اعتبره بمثابة الجوانب المتحققة جراء الفوائد الناشئة عن طبيعة الجماعة ومعرفة قوانين تطورها، والعلاقة القائمة بين الأفراد والجماعات الأخرى والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وصور تبادلها واحتلالها. وقد استخدم مصطلح حركة الجماعة في عدة دلالات منها

أولاً الدلالة على ايديولوجية سياسية معينة، تتعلق بكيفية تنظيم الجماعات وأدائها والتوكيد على أهمية القيادة الديمocrاطية والفوائد المتحققة من خلال اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة والفعاليات للجماعة.

ثانياً التعبير عن مجموعة الأساليب التدريبية في تحسين الأداء، في مجال إدارة الجماعات وخلق الاتصالات الاتجاهية فيها، مثل لعب الأدوار (Role-Playing) والجلسات الصادبة (Buzz Sessions)، وسبل التغذية العكية (Feedback) في فعاليات الجماعية، وصيغ اتخاذ القرار (Decision-Making).

ثالثاً دراسة وتحليل البيانات المتعلقة بالأفراد وطبيعة الجماعة، والقوانين التي تخضع لها حركة الجماعة وعلاقتها بالأفراد والجماعات الأخرى والبيئة المحيطة بها

ومن هنا يتضح بأن دراسة حركية الجماعة أصبحت من المجالات العلمية التي تقرّ على أساليب البحث العلمي في الملاحظة والتحليل الاحصائي للمعلومات، وبالاستفادة من مختلف حقول المعرفة الإنسانية الأخرى، سبباً وأثراً أصبحت الان موضوعاً علمياً مستقلاً لم يقتصر على بناء النظريات واستخلاص الفرضيات واختبارها بل تعداه كذلك إلى جوانب البحث والتحليل في كل ما يؤثر في الجماعة من خلال الاحاطة الشاملة بالمتغيرات المختلفة فيها وحوطها

ومن الجدير بالذكر بأن حركية الجماعة تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة مثل العوامل الخارجية والداخلية التي تسهم بشكل أو باخر في تحديد طبيعتها وحركتها ويمكن أن تتضمن العوامل الداخلية كل ما يتعلّق بشخصية الفرد ودوره، ومكانته وتأثيره في الآخرين، وطبيعة القيادة غير الرسمية، وأهداف الجماعة، وطبيعة الاتصالات والتفاعلات، والتماسك الجماعي، وصيغ الضبط الاجتماعي، ومناخ الجماعة، وحجمها، ودرجة الاندماج الشخصي والتفسي وغيرها من المؤثرات في عملية التفاعل داخل الجماعة. كما تتأثر حركية الجماعة بالعوامل الخارجية التي تحيط بالجماعة، مثل أنماط التكنولوجيا والارتباطات بين الجماعات الثانوية والصغيرة من خلال التعاون والمنافسة والصراع، والمكانة الاجتماعية. هذا إضافة إلى المؤثرات البيئية الأخرى ومتغيراتها مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. فهذه عوامل ذات أثر كبير في حركية الجماعة واستمرار صياغتها وأهدافها ومشاعر أفرادها، وخفف نشاطاتها سواء أكانت تتعلّق بالعوامل الداخلية أو الخارجية، فإنها ذات دلالات أكيدة في التأثير في حركية الجماعة وفي سبل تحقيقها لأهدافها.

## المبحث الرابع

### تماسك الجماعة

#### أولاً : طبيعة التماسك:

بعد مفهوم (تماسك الجماعة) (Group Cohesiveness, Cohesion) من أكثر مفاهيم المنظمة تأثيراً في حركية الجماعة (динамиکيتها) وعاملًا مساعدًا في فهم سبل تكوين الجماعة واستقرارها. كما يمكن التعبير من خلاله عن خصائص الجماعات الصغيرة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها، ومدى تكاثفهم وانحدارهم. وهو يعد من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودًا وكيانًا يفوق وجود وكيان أفرادها. ولا تقتصر أهمية التماسك على كونه أهم مقومات الجماعة بل أنه يشكل أهمية كبيرة في بناء سلوكها الذاتي. إذ ينبغي على الفرد أن يقوم بتكوين فكرة أساسية عن خصائص الجماعة، أولاً ومن ثم يتجه إلى تحديد اتجاهه في التأييد أو المعارضة أو الحياد، وهكذا فالتماسك يعطي للجماعة قوة تفوق القوة الكامنة في الذات الفردية، وتعد تأثيراته بارزة من الناحيتين الكمية والنوعية. ولذلك ترك السبل الأساسية للتماسك جانبًا مهمًا من الآثار السلوكية على الجماعة ذاتها وعلى الفرد، ومن هذه الآثار ما يأفي

#### ١ - السلوك الجماعي التعاوني :

يشير هذا المبدأ السلوكى إلى أن ازدياد التماسك بين الجماعة غالباً ما يؤدي إلى خلق أجواء السلوك التعاوني، وسياحة روح التكاثف في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة. هذا بالإضافة إلى خلق أنماط متعددة من التعاون والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة، مثل المبادرة وتبادل الآراء والمشورة والتضاحية بالصالح الفردية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية. ومن شأن التماسك أن يعزز دور البناء التعاوني في السلوك الجماعي لأفراد الجماعة.

#### ب - الانزعان لمعايير الجماعة : (Conformity)

كلما ازداد تماست الجماعة كلما ازدادت قدرتها على فرض معاييرها أو قواعدها

(Norms) على أفرادها. فجماعة العمل التي تكون عما يكها قويةً تستطيع أن تفرض آرائها وتحدد معدلات الأداء والانتاج تبعاً لقناعتها حتى وإن خالفت المعايير والمتطلبات الرسمية للعمل.

### جـ - الأداء (Performance) :

كلما ازداد تماسك الجماعة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الاستقرار والثبات في معدلات الأداء المنجز من قبل أفرادها واتسعت معطياتها الانتاجية بصفة الاستقرار والثبات عند مستوى معين وستطيع إدارة المنظمة التبؤ من خلال ذلك على ما سيكون عليه واقع المنظمة وسبل تحقيق أهدافها.

### ثانياً العوامل المؤثرة في التماسك

تؤكد الدراسات الكثيرة على حقيقة الآثار السلوكية التي يتركها التماسك. غير أن هناك بعض العوامل التي تعد ذات أثر أكبر من غيرها من حيث ما تؤديه إلى قوية (أو ضعاف) درجة التماسك، مثل تجانس أفراد الجماعة، وطبيعة التفاعل وخصائصه، وجاذبية الجماعة للفرد، وطبيعة الموقف، والظروف التي تعمل في إطارها الجماعة ومن هذه العوامل ما يأتي

#### أ - تمايل (تجانس) خصائص الأفراد :

تشير البحوث التجريبية في هذا المجال إلى أن تمايل (تجانس) خصائص الأفراد في تماسك الجماعة، حيث تؤثر درجة تماسك الجماعة بطبيعة ونوعية التمايل، أو الاختلاف في الخصائص الفردية وبالتالي على طبيعة المهنة التي تقوم بها الجماعة. فالتمايل في الخصائص الفردية له صلة أساسية بطبيعة العمل الذي تؤديه الجماعات مثل التخصصات المهنية، ومرة الخبرة اللتين ترتبطان بدرجة التماسك (أكثر من الخصائص الشخصية أو السن الخ) في الجماعة.

#### ب - حجم الجماعة :

كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما ازدادت درجة التماسك بين أفرادها والعكس صحيح، حيث أن الجماعات ذات الأحجام الصغيرة غالباً ما تتيح فرص التفاعل وازدياد سبل التعارف بين أفرادها بشكل أفضل من الجماعات ذات الأحجام الكبيرة.

### جـ - كثافة وتكرار التفاعل بين أفراد الجماعة

كلما ازداد تفاعل واتصال أفراد الجماعة مع بعضهم كلما زاد تكرار ذلك التفاعل وأدى إلى تقوية أواصر العلاقة بين الأفراد ومن ثم زيادة تماست الجماعة. أي أن التماست يعني على أساس التعاون وتبادل الآراء والمفاهيم في حين أن وجود الصراعات يؤدي إلى اضعاف التماست.

### د - جاذبية الجماعة للفرد

كلما كان الاهتمام للجماعة مصدراً لاشياع الحاجات والرغبات المادية والنفسية ومحفزاً للأهداف، كلما ازداد ارتباط الفرد بالجماعات وزادت جاذبية الجماعة للفرد وهذا بدوره يخلق نمط التماست المطلوب. فالفرد الذي يستطيع أن يحقق المزايا من خلال انتهاء للجماعة غالباً ما يندفع للتمسك بها، ويعمل على تعزيز دورها في تنمية سبل التعاون المادف بين أعضائها، والدفاع عنها

### هـ - الضغوط والتهديدات الخارجية

كلما تعرضت الجماعة إلى الضغوط والتهديدات الخارجية كلما ازداد تماستها، وكلما قلت هذه الضغوط كلما انخفضت درجة التماست. وتمثل الضغوط الخارجية في وجود صراعات أو نزاعات بينها وبين جماعات أخرى، أو خضوع بعض أفراد الجماعة إلى تهديدات خارجية من البيئة المحيطة.

## المبحث الخامس

### الفرد والجماعة والتآثير المتبادل بينهما

يتصل الفرد منذ أن يولد بأنواع مختلفة من الجماعات فالجماعات في احدى النظارات لها، هي عبارة عن تجمييع متعدد للثقافة العامة للمجتمع، يتعلم الفرد من خلالها الانماط السلوكية التي ينبغي عليه اتباعها وتعمل الجماعات المختلفة بشكل أكيد على صياغة الفرد لمسالك تنسجم وطبيعة المجتمع أو البيئة الاجتماعية التي يتفاعل معها وينشط الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع أنواع متعددة من الأفراد والجماعات كما يكتسب من خلال هذا التفاعل شخصيته ومقومات سلوكه العامة. وأول ما يبدأ الإنسان حياته في الجماعة هو وجوده في الأسرة (العائلة)، ثم تتطور حياته وتعقد بوعي الرغبات وال حاجات التي يشترك بها مع الآخرين مثل الزملاء في الدراسة، وجماعة العمل، وجماعات الهوايات الخ. لذلك يلاحظ أن المظاهر الأول من مظاهر التأثير في حياة الفرد هو ما تركه الجماعة في تكوين شخصية الفرد التي تتشكل من خلالها صفاته وعاداته وخصائصه التي تعمل على توجيهه سلوكه وتحديد اتجاهاته المتعددة. أما المظاهر الثاني فيتمثل بادراك الفرد لذاته من خلال الجماعة وأثر التفاعلات الاجتماعية فيه. ولا يتكون مفهوم الذات أو «الأنا» (The Self) إلا من خلال احتكاك الفرد بالآخرين حيث يشكل ذلك لديه المرنكز الرئيس للشخصية ويستطيع الفرد من خلاله أن يوجه سلوكه ويعده باتجاه ارضاء الجماعة. كما يكتسب الفرد في الوقت ذاته الملامح العامة لشخصيته من خلال التفاعل الاجتماعي وصيغ «التنشئة» الاجتماعية (Socialization) بما يجعله ملائماً لنطح الحياة السائدة في المجتمع. وتقوم عملية التنشئة هذه على أساس اكتساب المعرف العامة بالقيم والأداب والأخلاق مثل عادات الأكل، وأداب المائدة والقيم الدينية والأخلاقية وتحديد معانٍ للأخلاق والشرف الخ. لذلك يلاحظ بأن عملية التفاعل الاجتماعي تعد المرنكز الرئيس في تكوين وتنمية الذات الفردية، وجعلها تتلائم مع المسالك العامة للقيم السائدة في المجتمع. وهذه هي حقيقة التباين السائد بين مختلف المجتمعات الإنسانية. ولا بد هنا من الاشارة إلى أنواع العمليات الاجتماعية (Social Processes) التي تمثل أنواع الانماط السلوكية والتفاعلات ذات الأثر الكبير في حياة الفرد والجماعة على حد سواء وهي

### أولاً : التعاون (Cooperation) :

بعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات حيث أنه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك. والتعاون هو أول صور التفاعل الإنساني، إذ يتمثل بالأسرة (العائلة) التي يتعاون أفرادها وتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة.

ويتمتد التعاون بين الأفراد من صور التعاون البسيطة إلى التعاون على الصعيد العالمي. وينبع التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين لذا فإنه يلجأ لمساعدة الآخرين وقد يكون التعاون اختيارياً، أو مفروضاً والتعاون، بعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم علاقاته واتصالاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية.

### ثانياً : المنافسة (Competition) :

تمثل عملية التنافس بين الأفراد والجماعات مظهراً أساسياً من مظاهر التفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع أو الحاجات النادرة أو المحدودة. وهي عملية مستمرة ودائمة، حيث يتافس الأفراد على الوظائف الشاغرة، ويتنافس الطلبة على مقاعد الدراسة في الجامعات، والشركات على الأسواق، والدول الاستثمارية على تكوين مناطق نفوذ في العالم. وهكذا، وما لا شك فيه أن الأهداف التي يتافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع لآخر باختلاف النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة، وهكذا. كما أن المنافسة صفة ملائمة لأنماط التفاعل الاجتماعي وحالة طبيعية قائمة وعامل مهم من عوامل التغيير والتقدم في المجتمع وهي، وبالتالي وسيلة للتطور الإنساني المنشود.

### ثالثاً: الصراع (Conflict) :

يمثل الصراع نمطاً آخر من أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد أو الجماعات ويمكن أن يحصل الصراع حينما يدرك المتنافسون بأنه لا يمكن التوفيق بين المصالح المتعارضة، مما يؤدي إلى حصول الصراع بينهم. لذا لا بد وأن يكتب النجاح لأحد أطراف الصراع والفشل للطرف الآخر. ومن شأن صور الصراع أن تؤثر في انتماءات

الفرد، ومدركته وتنمي في ذاته روح عدم الثقة (Mistrust) بالآخرين، وكذلك قد تبذر لديه بذور الكراهية والعدوانية، ولكن ليس دائمًا فالصراع كظاهرة سلوكية لا تحمل الفرر للمجتمع دائمًا وإنما قد تؤدي إلى المحافظة على حيويته الفرد والمجتمع فالصراع بين الدول الكبرى يسهم في تحقيق ونيرة أعلى من التقدم الدولي، مثل الصراع في مجال الفضاء والتكنولوجيا. ولذلك بعد الصراع مظهراً سلوكياً صحيحاً إذا أمكن وضعه تحت السيطرة (Under Control) وإدارته لصالح المنظمة، أما إذا خرج الصراع من حدود السيطرة (Out of Control) فإنه غالباً ما يفرز آثاراً ضارة للمنظمة.

#### رابعاً المهادنة (Accommodation)

المهادنة هي أحد المظاهر السلوكية للفرد والجماعة على حد سواء. حيث يلجأ المنافسون أو المتصارعون في هذه الحالة إلى اخفاء حالات الصراع أو المنافسة مؤقتاً عندما يشعرون بعدم جدوى الصراع أو المنافسة والمهادنة نمط سلوكي يلجأ إليه الفرد أو الجماعة بتأثير الإدراك التام للموقف المنافس أو المتصارع حوله بأنه لا جدوى من الاستمرار فيه أو تحقيق الفوز من خلاله فالمهادنة حالة تأجيل مؤقت للصراع تقتضيها ضرورات الموقف ومتغيراته الحاصلة. وعند زوال ظروف الخطر على المتصارعين أو إدراك أحدهما لإمكانية النصر الساحق على الطرف الآخر تذوب المهادنة وتظهر عمليات الصراع مجدداً. فالمهادنة ظاهرة مؤقتة يتم اللجوء إليها لتأجيل عمليات الصراع لحين تبلور الموقف بوضوح.

#### خامساً التقليد أو المحاكاة (Imitation)

التقليد ظاهرة اجتماعية يمارسها الفرد (أو الجماعة) عندما يتأثر سلوكه، أو بأنهاط سلوكية معينة يعتبرها بمثابة أدوات مرشدة لسلوكه واتجاهاته العامة. فالطفل، مثلاً، يقوم بتقليد والده عند قيامه بأنهاط سلوكية معينة والطالب غالباً ما يلجأ لتقليد أستاذه في سلوكه، وهكذا. فالتقليد، أو المحاكاة، ظاهرة سلوكية تفرزها ظواهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد أو الجماعات. وقد تكون تلقائية (غفوية) أو معتمدة (مقصودة). وهي بمحن مختلف صورها تشكل أحدى الظواهر التي تفرزها عمليات التفاعل الاجتماعي السائدة.



**الفصل السابع  
الميكل التنظيمي**



## المبحث الثاني

### تصميم الهيكل التنظيمي

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل. فلابد من تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو باخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيفه.

#### أولاً : خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

في ضوء ما جاء أعلاه، فإنه لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهيكل للمنظمة وهي

أ - تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف (أو سلسلة الوسائل - الغايات) من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه

ب - تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية والثانوية)، إذ أن هذه تؤدي إلى وضع الخطة التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها.

ج - تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقييمات أو وحدات واسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تحويله الصلاحيات الازمة لإنجاز أعماله والنهوض بمسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

د - وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتبارية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واصحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والعلاقات، ومؤهلات شاغل الوظيفة، وما بعدها من أموال.

هـ - تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقييمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشكلات التضارب بين الأعمال.

## المبحث الأول

### مفهوم الهيكل التنظيمي

تبينت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في نظرية المنظمة بشأن تحديد مفهوم وأهمية هيكلها التنظيمي، وذلك تبعاً للمبادئ الأساسية التي يعتمدون عليها في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة. فقد نظر التقليديون (الكلاسيكيون) إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً ويتضح من خلال وجهات نظر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لجمع الأنشطة وتحديد العلاقات الرؤافية بين المستويات المختلفة فهو يهم في تأثير سبل الاتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدوداً فاصلة واضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم إلى تحقيق أهدافها ولذلك واجه التقليديون، في ضوء هذا المفهوم، النقد من قبل السلوكيين الذين أشاروا إلى أهمال الجانب الإنساني في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث أكد السلوكيون على أهمية العنصر البشري وتأثير السلوك الفردي والجماعي، على حد سواء، في تحقيق المنظمة لأهدافها. فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي فيما تجاهلها التقليديون وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنهاط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات. وقد أعقب ذلك، في مسيرة نظرية المنظمة وتطورها، بناء فكري ملحوظ تبلور في نظرية النظام المفتوح. وهنا صار التوكيد على الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة. فالميكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح، كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر، لا بد إذن من إعادة النظر فيه بين حين وآخر حتى يبقى متفاعلاً ومتكيقاً مع البيئة. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة. فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للفاعلات السائدة فيها.

و - تحديد المستويات التنظيمية في إطار محدودات نطاق الاشراف (Span of Control)، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال. وفي ضوء ذلك يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

**ثانياً : سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب)**  
ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الأداء بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لا بد من اتساعه بالخصائص الآتية

#### أ - التوازن

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتساوية بين الصالحيات والمسؤوليات المنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتبار مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

#### ب - المرونة :

يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

#### ج - الاستمرارية

يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتبار القواعد العلمية الرصينة في بناء الهيكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتبار القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر ويكفاءة.

## المبحث الثالث

### أنواع الهياكل التنظيمية

تواجه المدراء في المنظمات، وبصورة مستمرة، ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الفاعل والكافر. وليس هناك نوع نمطي من البنية التنظيمية التي تصلح لأن تكون نموذجاً يحتذى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات، سيما وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها. ويمكن القول بأن المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسين من البنية التنظيمية هما

- أ - الهيكل التنظيمي الرسمي
- ب - الهيكل التنظيمي غير الرسمي.

#### أولاً الهيكل التنظيمي الرسمي

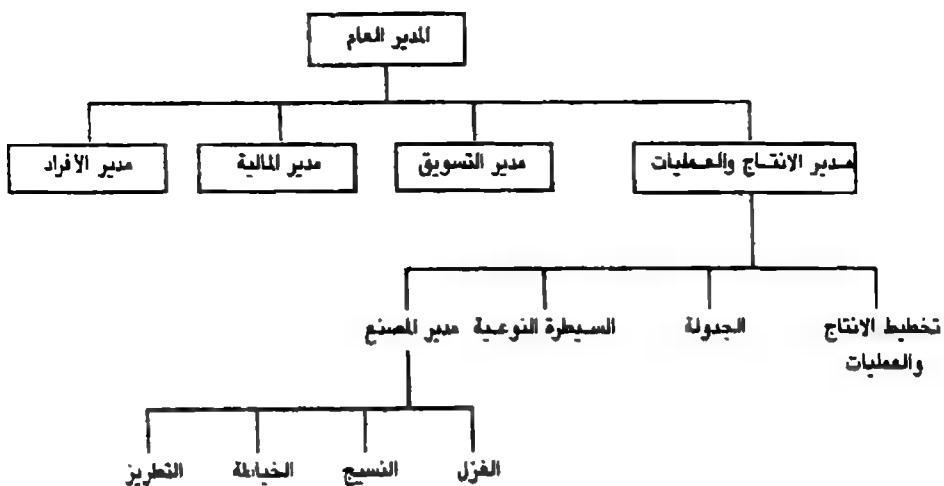
يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية، على حد سواء، كما يظهر الواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات، في إطارها الهرمي والأفقي. وهناك أشكال عديدة من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي

##### أ - التنظيم الرأسي (العمودي، أو التفقيدي) (Line Organization) :

بعد التنظيم الرأسي من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً أو شيوعاً وقد استخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات ذات الاحجام الصغيرة. وبعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير (الامر) من خلاله سلطة الإشراف الشامل على أنشطة المرؤوسين. وهو لذلك ينبعي أن يتسم بدرية تامة عن محمل الفعاليات والنشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة. ويسود هذا النمط التنظيمي في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين والخبراء ومن تقسيمات الامتداد (الخدمات). كما يتميز هذا النمط من التنظيم بالبساطة،

وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. كما يتيح عمارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف. غير أنه على الرغم من المزايا التي يتمتع بها فإنه يتضمن مجموعة من المأخذ التي تجعل من المنظمة، وخاصة الكبيرة أو المقدمة، غير قادرة على تحقيق أهدانها بكفاءة عالية، حيث أن المدراء غالباً ما تناط بهم مسؤوليات كبيرة بها بخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل. ثم أن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم هي ذات مسلك واحد، بين القمة والقاعدة، وهذا ما يؤدي إلى العديد من اشكال المتعلقة بإنجاز الأعمال. ويمثل الشكل رقم (7 - 1) هذا النوع من التنظيم، مع تفصيل أدق لتقسيمات إدارة الإنتاج، على سبيل المثال.

شكل رقم (7 - 1)  
نوع من التنظيم الرأسي (أو العمودي)



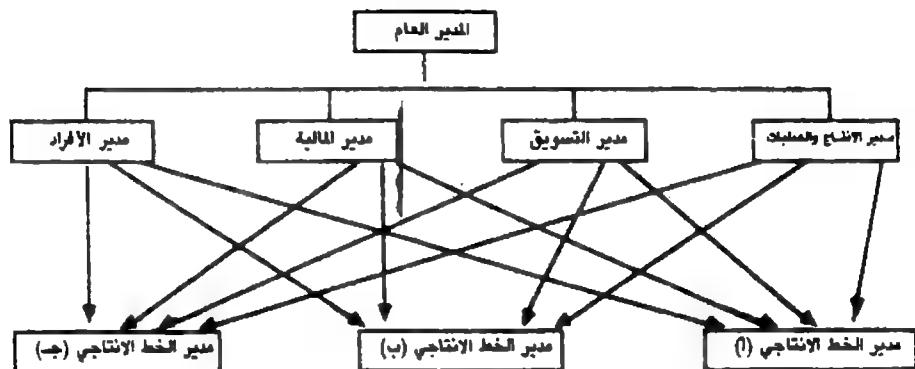
#### ب - التنظيم الوظيفي (Functional Organization) :

لقد كان فردرريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، وأشار إليه في كتابة إدارة الورش (Workshop Management) الذي نشر عام 1903 وقد شرع تايلر في إظهار أهمية التنظيم الوظيفي من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيساً للعمال في إحدى الشركات الأمريكية في أواخر القرن الماضي. فقد

لاحظ بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهوداً كبيرة ووقتاً أطول في الإنجاز. لذلك اقترح التنظيم الوظيفي بديلاً عن التنظيم الرأسي (العمودي). ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة.

ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدارء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشكلات الإدارية والفنية ببرؤية مشتركة غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الاتحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يندعى اعتماد صيغ تحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحاً ودقة. وبين الشكل رقم (7) (2) بوضوح هذا النموذج من التنظيم.

شكل رقم (7 - 2)  
نموذج التنظيم الوظيفي

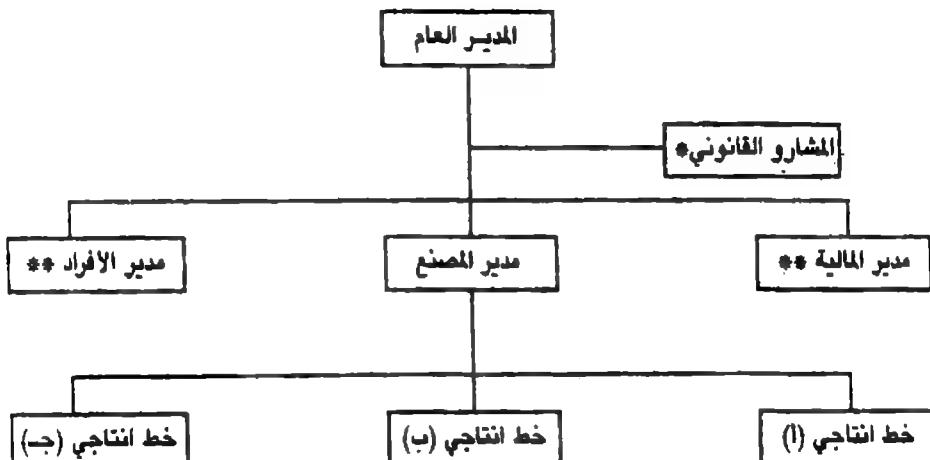


#### ج - التنظيم الرأسي - الاستشاري :

يمثل هذا البناء التنظيمي مزيجاً متداخلاً من كل من التوزيع السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منها، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل

منها. ويستفيد المدراء في إطار هذا الميكل التنظيمي من الاستشاريين (هبات الركن، في القوات المسلحة) في إصداء النصائح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء. وتعد هذه الحقيقة من أهم المزايا التي يحققها التنظيم موضوع البحث، سيما وأن المسؤوليات والصلاحيات غالباً ما تحدد بوضوح أكبر ودرامية عالية. وما يعبّر عن هذا التنظيم صورة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما، إذا كان حجم المنظمة لا يتدعى توافر أمثالهم، مما ينبع على وجودهم ارتفاع الكلف التشغيلية وإنشغلهم جزءاً من الوقت فقط (نوع من البطالة المفعة). وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياساً بالأساليب التنظيمية سالفة الذكر، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة. وبين الشكل رقم (3 - 3) بوضوح طبيعة التنظيم الرأسي الوظيفي.

شكل رقم (3 - 7)  
نموذج التنظيم الرأسي - الاستشاري



\* علاقه استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المصنع  
\* علاقه استشارية تجاه مدير المصنع

من الوقت (Part-time)، على وفق متطلبات تنفيذ كل مرحلة. وبالتالي فهو على صلة وثيقة بالتقسيمات الأساسية التي تولى تنسيق وتنمية طلبات مدراء المشاريع من الموارد المعهودة لها. ويؤدي كل مدير مشروع وظائفه الاعتيادية (التخطيط، التنظيم، التحرير، الرقابة)، وكأنه شركة مقاولات صغيرة، داخل شركة المقاولات التي يعمل فيها (نظام فرعى من نظام أكبر). وهو يعيد إلى تلك التقسيمات أي من الموارد (البشرية، المادية، المالية) التي لم تعدد له حاجة إليها، لتنزلى التقسيمات الأساسية توجيهها إلى مشاريع أخرى بحاجة لها. وعندما يكتفى المشروع تعداد جميع الموارد إلى التقسيمات الأساسية (وغالباً ما تكون هذه الاعادة تدريجية، حسب مراحل إنجاز المشروع، ولحين إكمال تنفيذه).

غير أن العاملين (المرؤوسين) في كل مشروع يخضعون أيضاً لنوع من سلطة التقسيمات الأساسية في المركز (المقر) الرئيس للشركة بسبب وجود نظم عمل، وتعليمات، وأساليب ذات طبيعة مشتركة تحكم عمل المرؤوسين، حسب تقسيماتهم النوعية الأساسية. فمدير المالية في مركز الشركة يمارس السلطة على موظف المالية الذي يعمل في المشروع، إلى جانب خضوع الأخير لسلطة مدير المشروع، باعتبار الأخير هو رئيسه المباشر.

وهكذا يخضع العاملون (أو التقسيمات الفرعية) في المشاريع لنوعين من السلطة (الامرة) سلطة التقسيمات الأساسية في مركز الشركة، وسلطة مدير المشروع، ويقوم المدير العام بتحويل الكثير من سلطاته (صلاحياته)، لكل من مدراء التقسيمات الأساسية، ومدراء المشاريع.

إن أهم ما يتعرض له هذا النوع من المياكل التنظيمية هو ازدواج السلطة، وضرورةبذل جهود مضافة لتقليل احتكاكه والتضارب بين سلطات مدراء التقسيمات الأساسية ومدراء المشاريع وذلك من خلال الاستشارة والاجتماعات وغير ذلك. غير أنه على الرغم من ذلك فإن التنظيم المصفوف يتزايد في سعة التطبيق بسبب استجابته لمتطلبات العمليات المتخصصة والمعقّدة للكثير من المنظمات المعاصرة.

## ثانياً : الهيكل التنظيمي غير الرسمي

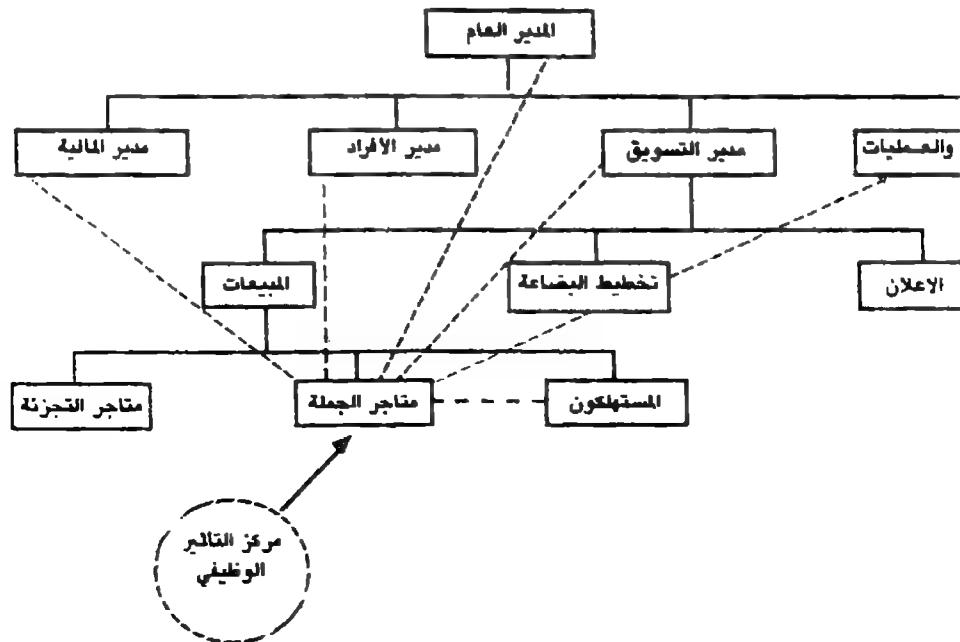
ت تكون في اطار المبادرات التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، أو جماعات العمل (Work Groups) وتعود هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.

فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل. وتشعّق بين الأفراد تدريجياً أواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة. لذلك تسعى المنظمة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعة الصغيرة (Small Groups)، (التي سبقت الإشارة إليها في الفصل السادس) والاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة. ومن الأشكان التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات ما يأتي

### أ - النموذج الشخصي (Personal Model)

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها، إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة، وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة. ويعرض الشكل رقم (5 - 7) هذا النموذج بوضوح.

شكل رقم (7 - 7)  
النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي

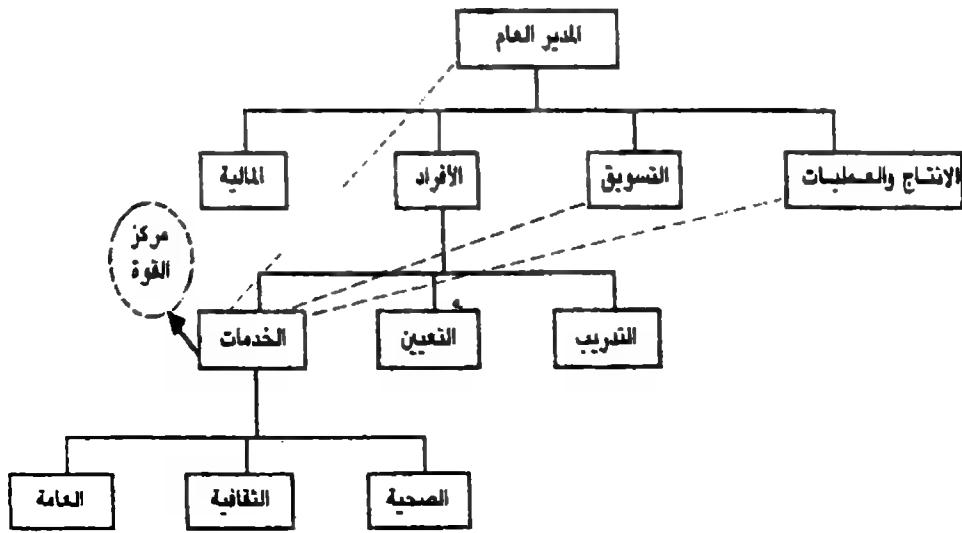


ملاحظة ----- علاقات غير رسمية

**د - نموذج القوة (Power Model) :**

يطلق أحياناً على «نموذج القوة» مسمى «النموذج التأثير»، حيث ينشأ أحياناً بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لشدة فرد، أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأثرة من خلال قوة الشخصية، أو الانتهاء لقيادة قوية، أو فئة اجتماعية، وهكذا. غالباً ما يدعي هذا الاعتبار إلى التفاف الجماعة حول الفرد (أو الأفراد) ويزورون فيه اجتماعياً في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة. كما أن المانع التي يستغى الأفراد تحقيقها نتيجة لانتهائهم أو انضمامهم تحت لواء ذلك الفرد غالباً ما تعزز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة، كما في الشكل رقم (7 - 8).

شكل رقم (8 - 7)  
نموذج القوة (التأثير) في التنظيم الرسمي



## المبحث الرابع

### قواعد تقسيم وتجميع الأنشطة التنظيمية

#### أولاً - تفاوت المنظمات، وتعدد قواعد التقسيم والتجميع

تسعى المنظمات إلى تجميع الأنشطة الرؤافية المتماثلة في تقسيمات (أقسام، شعب، وحدات) بغية تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل، ولغرض النهوض بكفاءة الوحدات التنظيمية العاملة فيها بالشكل الذي يهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل. ولا يوجد أساس تنظيمي مثالي يمكن أن يرتكن إليه في تجميع هذه الأنشطة أو الفعاليات في كل المنظمات، أو في المنظمة الواحدة في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، أو في مختلف الظروف التي تعيش في إطارها. وغالباً ما تتبع أسس متعددة في المنظمة الواحدة أو المنظمات المختلفة، ولكل منها مزاياه وعيوبه وتحكم الأهداف والظروف التي تعيش فيها المنظمة في تحديد طبيعة التأثير على الهيكل التنظيمي ويمكن إيجاز أهم الأسس المعتمدة في تقسيم وتجميع الأنشطة على الرسم الآتي

- أ - التقسيم على أساس التخصص الوظيفي.
- ب - التقسيم على أساس المترج.
- ج - التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية.
- د - التقسيم على أساس الزبائن.
- هـ - التقسيم على أساس العمليات.
- و - التقسيم على أساس وقت العمل (الزمن).
- ز - التقسيم المختلط.

#### ثانياً - أنواع قواعد التقسيم والتجميع

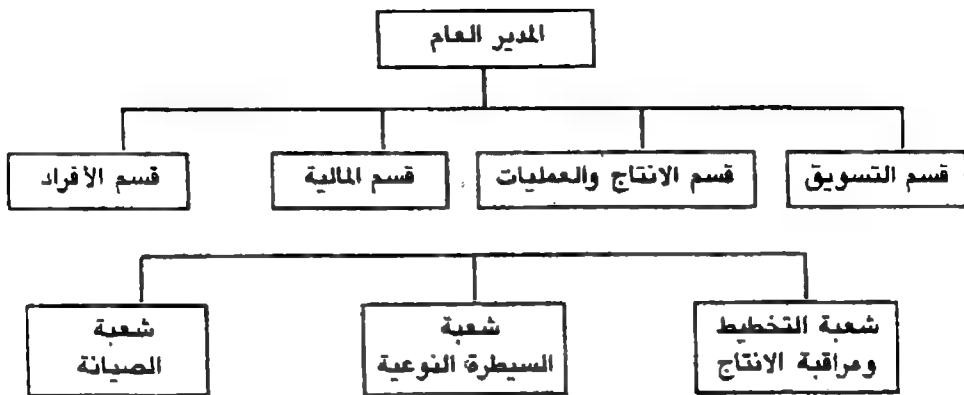
##### أ - التقسيم على أساس التخصص الوظيفي

تفرض المنظمة باعتبارها هذا التجميع على أساس «وظائف المنشأة» (أي المنظمة الاقتصادية، أو منشأة الأعمال) وهي الإنتاج، والتسويق، والمالية، والأفراد، إضافة

للوظائف المساعدة الأخرى مثل البحث والتطوير، والعلاقات العامة. إذ يجري تجميع الأنشطة الاتاجية بتنظيم متخصص بالاتاج، وكذلك تجميع الأنشطة التسويقية بتنظيم آخر متخصص بالتسويق، وهكذا للوظائف الأخرى (المالية، والأفراد، ...). كما تقوم المنظمة بتجزئة كل وظيفة إلى وظائف فرعية أو ثانوية. فوظيفة (قسم) الاتاج تجزأ إلى شعب ووحدات تبعاً للمؤوليات المعاقة في الهيكل التنظيمي، مثل تخطيط ورقابة الاتاج، ودراسة الوقت والحركة، والسيطرة النوعية. ويمكن لهذا النوع من التنظيم أن يحقق الاستفادة من مبدأ التخصص النوعي للأنشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسية للمنشأة، ويؤدي وبالتالي إلى زيادة كفاءة الأداء وفاعليته غير أن من العيوب التي غالباً ما تظهر في هذا النوع من التنظيم عدم ملائمة بعض المنشآت التي تستدعي أعمالها اعتماد أسلوب التجميع السمعي أو الجغرافي وهكذا. ويوضح الشكل رقم (7 - 9) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (7 - 9)

ال التقسيم على أساس التخصص الوظيفي (النوعي)



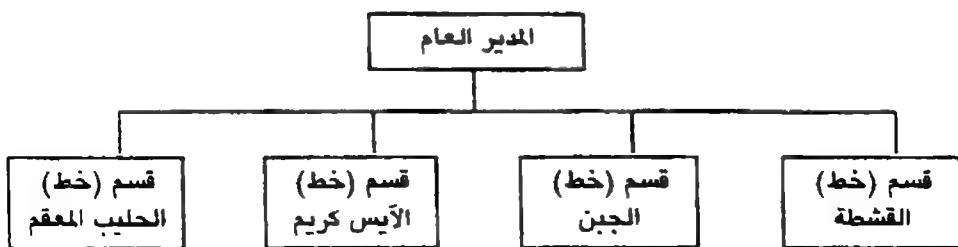
#### ب - التقسيم على أساس المنتوج

يعد هذا النمط من التجميع شائعاً بشكل كبير في المنشآت التي تقوم بانتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وكميات كبيرة. وهو يقوم على أساس استحداث تقسيمات

متخصصة في انتاج أو تسويق سلعة معينة. ويتحقق هذا النط من التجميع درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل، اضافة لإناحة الفرصة للتنسيق بين الجهد الإدارية المبذولة على صعيد المدرج الواحد (أو مجموعة المترجمات) داخل المنظمة (المنشأة) الواحدة. ويوضح الشكل رقم (7 - 10) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (10 - 7)

**نموذج التقسيم على أساس المفتوح**

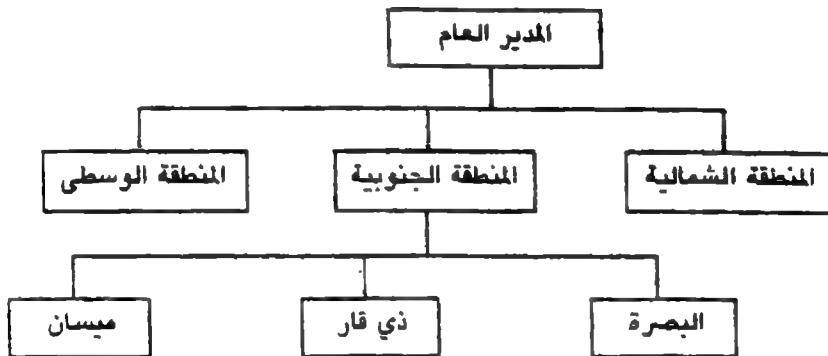


**ج - التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية (التنظيم الجغرافي)**

يتضمن التجميع على أساس المنطقة الجغرافية أو الموقع بتجميع الفعاليات أو الأنشطة على أساس المنطقة الجغرافية المعينة. إذ تقوم المنظمة بتجميع أنشطتها الانتاجية أو التسويقية على صعيد المناطق الجغرافية حيث تزلف كل منطقة (أو مدينة) وحدة تنظيمية متكاملة نسبياً (أو فرعياً) ترتبط بالإدارة الرئيسة (المركزية) في المنظمة. ومن المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا التجميع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتنمية القابليات الإدارية العاملة في المناطق، والاستجابة للظروف والاحتياجات المحلية. غير أنه من المأخذ التنظيمية عليه صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق وبيان السياسات الإدارية المتخذة في هذا الخصوص وبين الشكل رقم (7 - 11) ذلك بوضوح.

شكل رقم (7 - 11)

نموذج التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

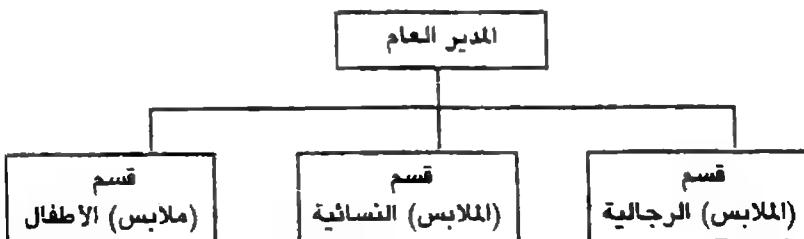


د - التقسيم على أساس الزبائن

يقوم هذا النوع من التجميع على أساس طبيعة الزبائن الذين تعامل معهم المنظمة في مجال الاتساع (توريد المستلزمات) أو التسويق. فقد يتم تجميع الشعب والاقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي، أو على أساس طبيعة السكان (مثل العمر أو الجنس). ويمكن أن يصاغ هذا التقسيم كذلك في ضوء طبيعة المعاملين مع المنظمة، مثل المجهزين أو وسطاء الجملة والمفرد، وهكذا. ومن المزايا التي ي يتم بها هذا النوع من التجميع هو الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل على أساس أنواع الزبائن. غير أن هناك صعوبة في التسويق بين بحمل الأنشطة الموزدة في التقسيمات المتخصصة أعلاه، إضافة لمشكلة التباين في السياسات الاتاجية والتسويقة التي يواجهها المدراء، نظراً لتباعين الكفاءة والخبرات التي يتباع بها كل منهم في تسيير الأنشطة التي يدارها. ويوضح الشكل رقم (7 - 12) طبيعة هذا النموذج

شكل رقم (7 - 12)

نموذج التجميع على أساس الزبائن

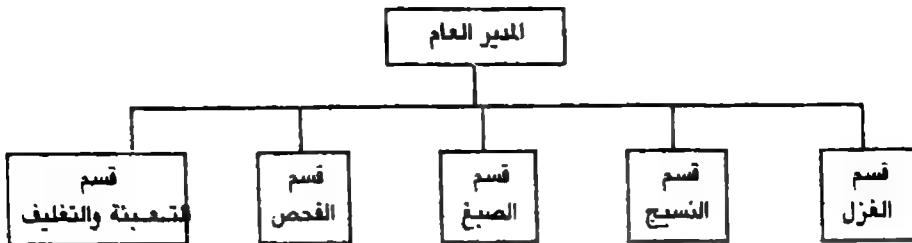


## هـ - التقسيم على أساس العمليات :

يقوم هذا النوع من التجميع على أساس العمليات الانتاجية أو التسويقية، التي تقرّر بها المنظمة. فمثلاً قد يكون هناك مصنع للغزل والنسيج تتضمن فعالياته الانتاجية القيام بعملية الغزل، والنسيج، والصبغ، والفحص، والتغليف، وهكذا، أو مصنع تتضمن عملياته على الخراطة، والحدادة، واللحام، والتعبئة والتغليف. ومن مزاياه تحقيق مبدأ الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل وتوفير سبل الاتّراف الفعال على مختلف الأنشطة (الإدارية والفنية) غير أن المأخذ عليه تشمل صعوبة تحقيق التكامل والتنسيق بين الأنشطة والمراحل الانتاجية والتسويقيّة، وظهور مشكلات الاختناق والوقت الفسائع بشكل كبير. ويوضح الشكل رقم (7 - 12) هذا النوع من التنظيم.

شكل رقم (7 - 13)

### نموذج التجميع على أساس العمليات

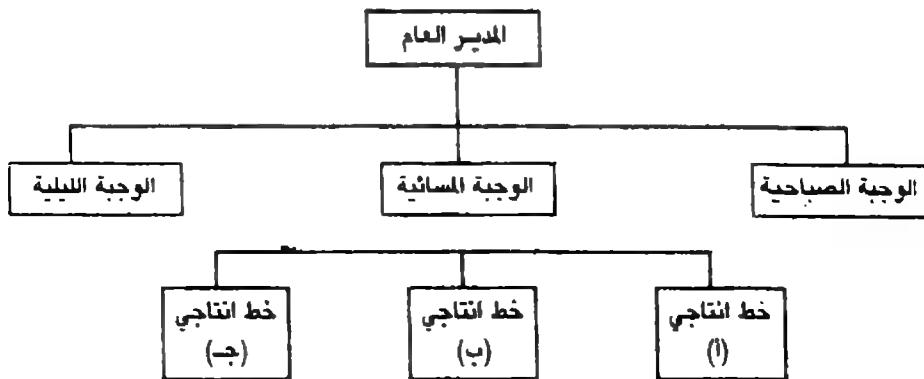


## و - التقسيم على أساس الوقت (الزمن)

تلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد مبدأ التجميع على أساس الوقت (الزمن) سبباً إذا أرادت إدارة المنظمة زيادة كفاءة استخدام الماكينات والمعدات (أو تسهيلات الانتاج عموماً) خلال وجبتين اثنتين أو أكثر للعمل خلال اليوم الواحد، ويستدعي ذلك قيامها بتنظيم المصنع وفقاً للأطر المتخصصة لديها في إدارة وجبات العمل ومن مزايا هذا النوع من التجميع الاستفادة الكاملة من الطاقات المتوفرة لدى المنظمة، إضافة لضرورة استخدامها في بعض الصناعات التي تتطلب، بطبعتها، استمرار العمليات

الاتاجية، مثل الصناعات البتروكيماوية، والسمن والصلب، حيث لا بد للمعمل أن يستغل (24) ساعة عمل. ومن المعوقات الناشئة عن هذا النوع من التجمع كثرة المشكلات بين الإدارة والأفراد في تنظيم الوجبات الاتاجية المعاقة. وبوضع الشكل رقم (7 - 13) هذا النموذج من التنظيم.

شكل رقم (7 - 14)  
توزيع التقييم على أساس الوقت (الزمن)



#### ز - التقسيم المختلط :

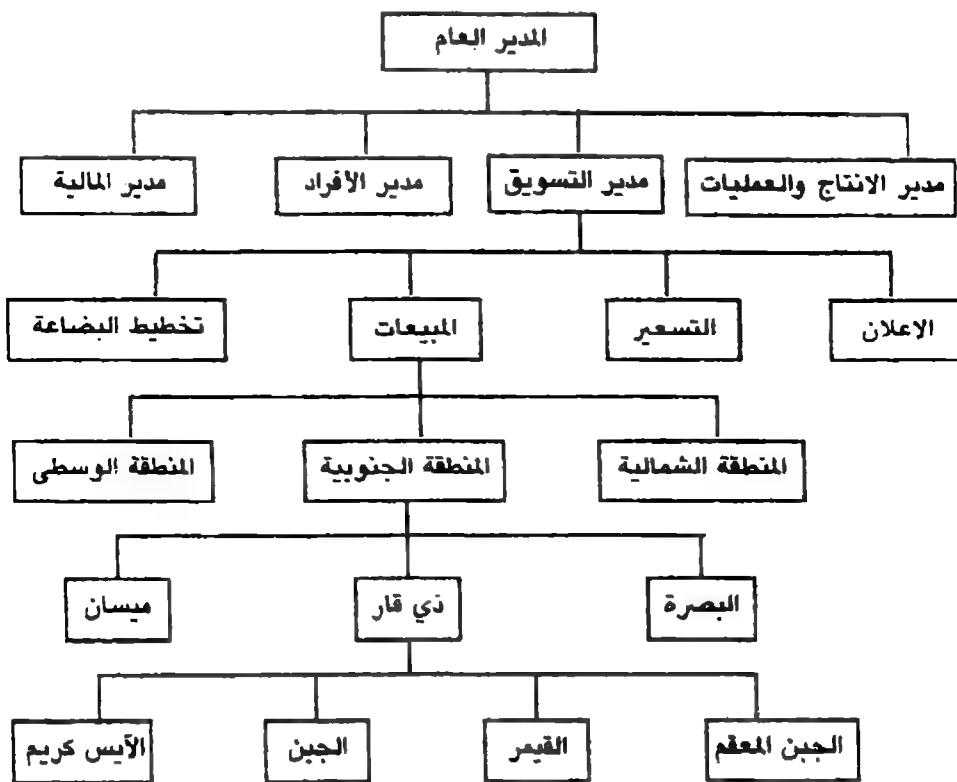
يمثل هذا النطء من التجمع مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتحميم الأنشطة، سبباً وأنه ليس هنالك نموذج تنظيمي متكمال يصلح للتطبيق في مختلف النظم، أو لجمعى مستوياتها التنظيمية. ولذلك فإن المنظمة المعاصرة غالباً ما تستخدم مجموعة من أسس التنظيم المختلفة. ويرتبط اعتماد مثل هذا الأسلوب على طبيعة الأنشطة، والمستوى التنظيمي، وتشكيله المتعاملين معها، وظروف عملها، وبين الشكل رقم (7 - 14) ذلك بوضوح.

ومن هنا يتضح جلياً عدم وجود نموذج تنظيمي يتم اعتماده بشكل ينلائم مع كل المنظمات، لأن طبيعة المنظمة (من حيث حجمها وخصوصية أدائها، والأنشطة المزدادة فيها) تستدعي تبنياً في اعتماد قواعد تنظيمية مختلفة تنسجم مع طبيعة الأهداف المطلوب.

تحقيقها. وقد دأبت المنظمات المعاصرة على اعتناء أكثر من قاعدة واحدة في تقسيم وتجميع أنشطتها في المستويات المتعاقبة من الهيكل التنظيمي بغية تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.

شكل رقم (7 - 15)

نموذج التقسيم المختلط



**الفصل الثامن**  
**البيئة المخارجية للمتنمية**



## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية البيئة

لم يحظى الأثر البيئي بأهتمام جدي في توجهات المدرستين الklasicke (التقليدية) والإنسانية، حيث اقتصر اتجاه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكل التنظيمي للمنظمة، في حين اتجهت المدرسة الإنسانية إلى توكيد أهمية العلاقات غير الرسمية في المنظمة، وقد كان جل تركيزها على أهمية دور العنصر البشري، وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل وال العلاقات السائدة بين الادارة والعاملين وفي واقع الحال لم تعط تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحشة اجتماعية هادفة غير أن المدارس الفكرية المعاصرة للمنظمة وبخاصة نظرية النظم المفتوحة (Open System Theory) والاتجاه الموقفي أو الشرطي (Contingency Theory)، أولت البيئة الخارجية أهمية كبيرة في مسار تجربة المنظمة، المنظمة لأهدافها. فقد اعطت المدارس المعاصرة (أو الحديثة) للبيئة المحيطة بالمنظمة، بشكل عام، أهمية كبيرة سببا في مجال خلق التوازن مع البيئة. كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها الإدارات في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بنظر الاعتبار، لأن أهمها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها، والمحافظة على البقاء والتفاوض مع غيرها من المنظمات. ومن هنا يتضح بأن المنظمات لا بد أن توجه الجهد الفردية والجماعية لتحقيق الموارنة مع البيئة، وأن تأخذ التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانون والثقافية والتكنولوجية بنظر الاعتبار عند صياغة خططها واتخاذ قراراتها فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يتأني من خلال كون المجتمع الإنساني ينتمي بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف ميادينه وأوجه نشاطه، وأن البيئة تمثل الاطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة. ويتضمن ذلك مختلف التغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة. ولذلك لا يمكن، على وفق الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة، إغفال أثر التغيرات البيئية وأثارها المستمرة على المنظمات العاملة في المجتمع. بل أن البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة تشكل الان الاطار الذي يميز الفكر الإداري الحديث عن المفاهيم

والنظريات الإدارية التي أكدتها المدارس التقليدية والإنسانية. كما أن الدراسات الميدانية الحديثة أسمحت في التوكيد على أهمية هذه التغير في إطار مختلف القرارات التي تخذلها الإدارة الحديثة.

## المبحث الثاني

### أسلوب تصنیف البيئة

ليس هناك تصنیف متفرق عليه للبيئة التي تعامل معها المنظمة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً حيث تباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنیف. ومن أهم تلك الأسس ما يأنی

#### أولاً البيئة الخارجية والداخلية

تقسم البيئة، بموجب هذا التصنیف، إلى نوعین هما البيئة الداخلية (Internal Environment) التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهيكل التنظيمية، وإجراءات وسباقات تفیذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها.

أما البيئة الخارجية (External Environment) فهي تشمل جميع التغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشرةً مثل النظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتربوي، وغيرها من التغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها.

#### ثانياً : البيئة العامة والخاصة

يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي (الجغرافي) الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعد محدد أساسياً لحركة المنظمة في تفیذ خططها وسبل أدانها للعمل وتحقيق أهدافها. أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر، أو الأقرب، صلة بها والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها، في ميدان تفاعلها مع المجتمع مثل المنافسين، والمجهزين، والوكلاه والزيائن وغيرهم، وغالباً ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة، نظراً لتعقيد العلاقات القائمة، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكل منها.

### ثالثاً البيئة المستقرة وغير المستقرة

الاستقرار أو التغير مسألة نسبية، ويعتمد هذا العامل أحياناً أساساً لتصنيف البيئة. فهناك بيئه مستقرة أو غير مستقرة، بشكل مستمر، كما هو الحال بالنسبة للقيم الاجتماعية الراسخة التي يتسم تبدلها في المجتمع بالبطء الشديد. وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في اطار علاقات المجتمع التي غالباً ما تتصف بالثبات النسبي. أما البيئة غير المستقرة (التغيرة) فإنها تعيش تغيراً متواصلاً وتفضح للتغيرات سريعة التأثير، كما و الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول أسواق جديدة، والتطورات التكنولوجية وغيرها، فهي كلها متغيرات تسم بالتغيير المستمر



## ثانياً المتغيرات الاجتماعية (Social Variables) :

يؤثر البناء الاجتماعي وال العلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء كما تأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية. فالمجتمعات النامية تسم عموماً بقيادة العلاقات الشخصية نظراً إلى أن الطابع المميز للعلاقات الاجتماعية القائمة يرتبط بالعائلة والعشيرة والقبيلة. وهذه المتغيرات من شأنها أن تحد من أثر الإجراءات الرسمية ومن موضوعيتها. فالتعين والترقية إلى المواقع الإدارية العليا يتأثران بالمتغيرات الشخصية إلى جانب معايير كفاءة الأداء. أما المجتمعات المتقدمة فهناك بعض النماذج من سيادة الأثر العائلي أو الأسري في البعض منها، مثل المجتمع الياباني، الذي استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية في تطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها وهذا يعكس سلطة اصدار القوانين والأنظمة لغرض توجيه أنشطة المنظمات. ولذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات يجعلها أكثر خصوصاً لغيرات البيئة السائدة. كما أنه كلما قل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمات كلما كانت الأخيرة أكثر مرونة في حرية الحركة وإنخاذ القرارات، فالمنظمات إذن تسير بمقتضى القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات في المجتمع والاقتصاد الوطني، باعتبار أن الدولة (نيابة عن المجتمع) هي المسؤولة عن وضع الضوابط للنظام العام. كما أن طبيعة القوانين والأنظمة التي تنتها الدولة هي على درجة عالية من الترابط والتعقيد بحيث أنها تتطلب ايجاد تفاصيل وهياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لكل متغيراتها فالمنظمات المعاصرة تجتهد (بغية الاستجابة وخلق التوازن والتكييف مع المتغيرات السياسية والقانونية) إلى السعي الحثيث لاجتياز وحدات إدارية متخصصة تولى دراسة وتحليل التشريعات وتنفيذها بشكل يسهم في استمرار المنظمة. هذا فضلاً على أن أثر هذه التشريعات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي للمنظمة بل يمتد أثره في العديد من الحالات إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية. وفي معظم الدول المتقدمة تسود المعايير الموضوعية لدرجة كبيرة من الدول النامية من حيث الاستجابة إلى آثار المتغيرات الاجتماعية مما يتبع لها إمكانات التهرب منسجماً مع تطلعاتها. وهي أقدر بذلك على استثمار إمكاناتها في تطوير أدائها. وسواء أكانت المنظمة تعمل في المجتمعات

النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي ، بمتغيراته المختلفة ، يلعب دوراً رئيساً في التأثير في سلوكها وسلوك الأفراد العاملين فيها وعلى قدر استجابة المنظمة لهذة التغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور.

### ثالثاً المتغيرات السياسية (Political Variables) :

تشكل سياسات الدولة وقراراتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة ، ويزداد ذلك وضوحاً في ظل الفكر الاشتراكي حيث تتدخل الدولة بشكل مباشر وهادف في تنظيم حياة المجتمع والاقتصاد الوطني . وعليه فالممارسات السلوكية للمنظمات والأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام السياسي والفلسفة السياسية للدولة . كما أن الدولة في المجتمعات المختلفة تتدفق في توجيهاتها إلى كل مفاصل الحياة ، وتؤثر وبالتالي في جميع المتغيرات المحيطة بأنشطة المنظمة وفي سعيها لتحقيق أهدافها

### رابعاً : المتغيرات الثقافية (Cultural Variables) :

تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دوراً مهماً في التأثير في سلوك المنظمات ، من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ، والوسائل المختلفة للاتصالات ، واتخاذ القرارات فيها . فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة للمجتمع . كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكروين الثقافي للمجتمع ، ويؤثر ذلك التكروين ، إذن في قراراتهم وسلوكهم ، وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة . هذا ما يدعوا العديد من المدراء في المنظمات إلى انتهاج سبل مبنية في معالجة المشكلة الواحدة ، حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء تشكل حصيلة حضارية وتراثية استمدواها وأمن بها خلال الحقبة التاريخية التي عاشها في كنف الأسرة أو القبيلة أو المجتمع عموماً . كما أنها تشكل الاطار الفكري والسلوكي الذي يمارس الفرد فيه أثره الدائم في حقل الحياة الإنسانية . فالمنظمة كجزء أو (النظام الأكبر) ، تستجيب للتغيرات الحضارية والتراث في المجتمع . وغالباً ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في اطار القيم والأعراف والتقاليد الثقافية والتربية السائدة . فالمعالجة بمعزل عن هذه المتغيرات تتجاوز الاستجابة والتكييف المطلوب منها ، ومن ثم لا تستطيع المنظمة تحقيق النجاح

(الفاعلية والكفاءة المطلوبة). ومن هنا يتضح بجلاء بأن المنظمة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه.

#### خامساً المتغيرات التكنولوجية (Technological Variables) :

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكيف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعرف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية نفهم بشكل فعال في ترسيخ النهوض الدائم والتطور في إطار حركة المظاهرات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد اثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسلل تحقيقها لأهدافها. كما أن استمرار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجدد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك المنظمي بشكل عام. بل أن مستوى الوسائل والأدوات الاتجاهية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكتة أو الاتنة) تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة هذا اضافةً لأنّارها المستمرة في معنويات الأفراد، وتفاعلهم في جماعات العمل ، وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار، ونطاق الإشراف ، وغيرها. كل ذلك يدعى المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلية للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.

## المبحث الرابع

### الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة

تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة. فالبيئة الخارجية تتحمّل المنظمة الناجحة فرضاً للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الانهيار أو التلاشي كما أنها، في الوقت ذاته، تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وتترك التغيرات الجغرافية أثراً ملحوظاً في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل. كما أن طبيعة التغيرات البيئية المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذلك المتعلقة ببل اشتعال حاجاتهم المتامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية. فالمتغيرات السكانية، سواء ما يتعلق منها بطبيعة السكان وبناین مستوياتهم وتوزيعهم حسب الهيكل العمري، وحسب الجنس، والتحصيل العلمي، وغيرها، تشمل محددات مهمة في هذا الشخص. كما أن الدخل الذي يحصل عليه الفرد يعد عامل مؤثراً في قدرة المنظمة على التعامل البيئي. وهكذا الحال بالنسبة لحجم السوق ومستوى النشاط الاقتصادي، وطبيعة المنافسة، والسلع المماثلة أو البديلة التي تؤثر في الأنشطة الانتاجية والتسويقية في نواح متعددة. كما أن ظروف البيئة الخارجية، من حيث النأكد أو اللتأكد، تؤثر في المنظمة بشكل متبادر. فقد أشارت الدراسات التي قام بها بيرنر وستاكر (Burns and Stalker, 1974: 65) إلى طبيعة الميائل التنظيمية التي ينفي على المنظمات أن تعتدّها في ظل الظروف البيئية المختلفة. فهناك ضرورة إلى اعتهاد التنظيم الالي (Mechanistic) في ظل الظروف البيئية المؤكدة أو المستقرة، والتنظيم العضوي (Organic) في ظل الظروف البيئية غير المستقرة، نظراً لكون درجة الاستجابة للمتغيرات السريعة تستدعي تنظيماً قادرًا على تحويل الصالحيات وتسريع اتخاذ القرارات واعتهد اللامركبة. بينما يلاحظ بأن البيئة المستقرة أو ذات الابعاد الأكثر توكيلاً تسمح بدرجة أعلى من الاستقرار وإمكانية اعتهاد المركبة في التخطيط

والرقابة. ومن هنا لا بد أن يمتلك المدراء القدرة العالية على معرفة البيئة بمتغيراتها المختلفة، والتشغيلية التي تسجم مع متطلبات البيئة، مع ضرورة تحقيق الأهداف بكفاءة، كما يتطلب الأمر اعتماد أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه واقع نشاط المنظمة وفق المشاهدة المتصورة للظروف والمتغيرات البيئية. هذا إضافة إلى ضرورة السعي الجاد لاستثمار الامكانيات المتاحة في المنظمة في إطار من التكيف مع البيئة. وبعكس ذلك، تتعرض المنظمة إلى مخاطر الضمور والاضمحلال والتلاشي.

## **الباب الثالث**

### **أوجه نشاط (عمليات) المنظمة**

الفصل التاسع الاتصالات.

الفصل العاشر القيادة.

الفصل الحادي عشر اتخاذ القرار.

الفصل الثاني عشر التحفيز (الداعية).

الفصل الثالث عشر الصراع.

الفصل الرابع عشر الرقابة.

الفصل الخامس عشر نجاح المنظمة الفاعلية والكفاءة.



**الفصل التاسع**  
**الاتصالات**



# المبحث الأول

## مفهوم وطبيعة الاتصالات

### أولاً : مفهوم الاتصال

ينتافع الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال (Communication) للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. وبعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة ؟ والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء والاتصال وسيلة رئيسة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة. وقد ازدادت أهمية الاتصالات في المنظمة المعاصرة بعد أن اتسع نطاق الأخيرة، وتسارع نموها وتطورها، اضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها، وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل. والمنظمة، باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مهتممة وحركة دائمة من الاتصالات، سواء بطبعها الرسمي أو غير الرسمي. هذا خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة أساسية تتمثل حركة (ديناميكية) التطور والنحو الذي تشهده المنظمات المختلفة.

ولذا فإن عملية الاتصال تعد ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات. كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو الموضع المادي لوجود الأفراد، أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والوسائل المختلفة لتنسيق جهود الأفراد، وتحقيق مستويات التفاعل لوصول الأفكار والمفاهيم المختلفة، واستيعاب مضمون الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً

ومن هنا يتضح بجلاء الأهمية التي يتطلبها الاتصال، وخصوصاً نماذج الجماعة والأدوار والمعايير التي تعتمد، والعوامل الضاغطة الأخرى، اضافة لتأثير عملية الاتصال بحجم الجماعة (أو المنظمة)، وحجم وتعقيد المهام المطلوبة تحقيقها.

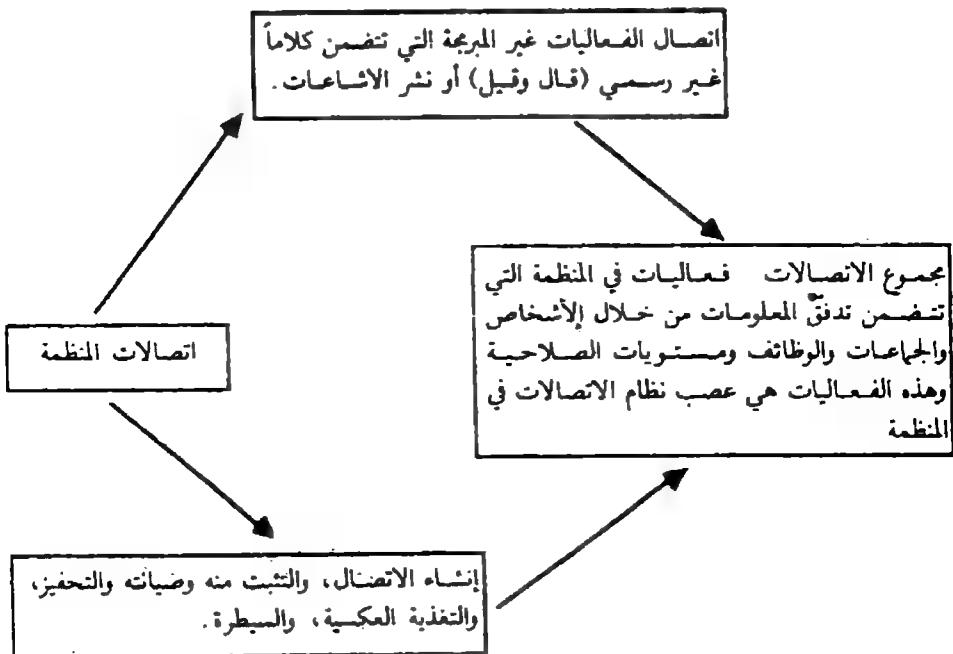
وتلعب حركية (ديناميكية) الجماعة دوراً أساسياً في عملية الاتصال وفي فاعليته وكفاءته، ذلك لأن الجماعة تهم إسهاماً فعالاً في متطلبات تحقيق حاجات الفرد ورغباته وسبل اشباعها. لذا فإن وسيلة تحقيق هذه الغايات تكمن في استمرار حركة الاتصال بين أفراد الجماعة. وقد يتأثر الاتصال بعامل التشويش أو الضوضاء (Noise) التي تحد من فاعالية الاتصال. وقد أثبتت التجارب العلمية أن عامل التشويش في نقل المعلومات ينخفض بازدياد تماسك الجماعة. ولذلك يلاحظ أن قوة تماسك الجماعة تؤدي إلى اتصال واضح ودقيق للمعلومات والمفاهيم والافكار عبر قنوات الاتصال المختلفة.

أما الجماعات غير التماسكة فإن التشويش يلعب دوراً واضحاً في تفككها، وخلق الصراعات والمنافسة المستمرة بين أعضائها. ولذا فإن الاتصالات هي نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ولا يتفق الباحثون والمتخصصون بشأن تحديد مفهوم الاتصال بشكل دقيق. فقد عرف من قبل البعض على أنه استعمال اللغة والاشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير في السلوك. كما عرفه البعض الآخر على أنه عبارة عن عملية تحويل و اختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل (بكسر الباء) (Field, 1958). وعرف الاتصال أيضاً على أنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر ضمن المنظمة، أو التفاهم المتبادل بين شخص وآخر ومن هنا، فإن هذا التعريف يتضمن نقل الآراء والمفاهيم والافكار، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسي (للمعلومات المرتدة) (Feedback)، لغرض التوصل إلى أفعال محددة تهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتضمن هذا التعريف التوكيد على مفهوم الاتصال الرسمي (formal Communication) والاتصال غير الرسمي (Informal Communication)، كما سيعرض أدناه، باعتبارهما يشكلان المجموع المتكامل للأنشطة المختلفة لنظام الاتصالات في المنظمة، والتي تهم في تحقيق أهدافها. ويمثل النموذج التوضيحي أدناه عناصر الاتصال المنظمي بشكل مختصر . (Scott and Mitchell, 1972 : 140)

وكما سينتضح في المبحث الثاني، فإن الاتصالات تقسم إلى رسمية وغير رسمية. وتنقسم الاتصالات الرسمية، بدورها إلى الاتصالات العمودية والافقية (أو الجانبي)، والمتقابلة (أو المحورية)، والخارجية.

شكل رقم (٩ - ١)

عناصر الاتصال في المنظمة



ثانياً : أهمية الاتصالات:

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بآية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والابحاث بأن الاتصالات تثل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة. ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافع عبر الشريان الحيوي للمنظمة. إذ بدون الاتصالات تموت، أو تضرر، الحركة الدائمة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى. ويمكن إيجاز الأهمية التي تنظرى عليها

## الاتصالات في المنظمة بما يأن

- أ - الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تهم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر الفنون الرسمية لخلق التفاهم بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها
- ب - تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتنوير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- ج - الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الاعمال والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- د - الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- ه - يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه. كما يستطيع التعرف أيضاً على مدى تقبيلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر وضوحاً، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- و - يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر الفنون المختلفة مما يسهم بشكل أو باخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها.

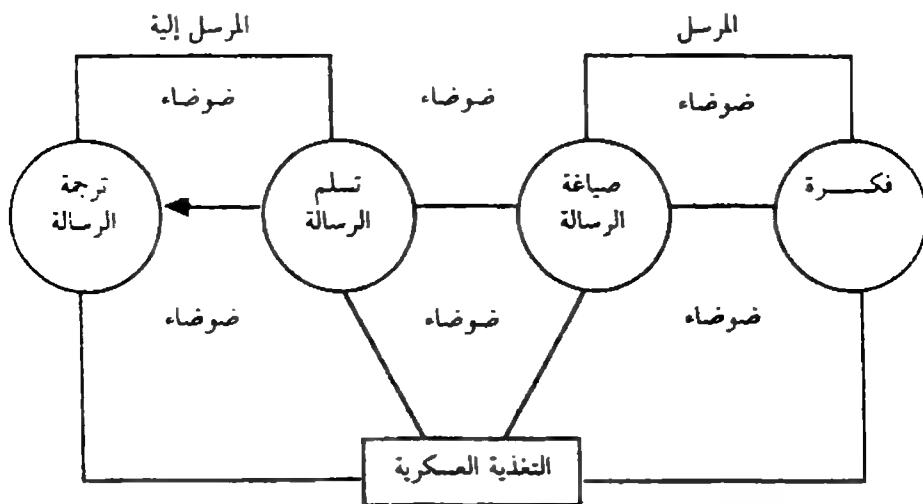
ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في اطار المنظمة الإنسانية

## المبحث الثاني مراحل عملية الاتصال

ت تكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن التغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها إلى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسيّة المرتبطة بها. ويمكن أيضًا أن تكون مراحل الرئيسة للاتصال في الشكل رقم (9 - 2) أدناه حيث يتضمن ثمانية مراحل أساسية هي

### شكل رقم (2 - 9)

## مراحل عملية الاتصال



أولاً المُرسل (Sender):

ويمثل الشخص الذي يقوم بارسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل ، واتجاهاته ، وشخصيته ، والأسلوب الذي يعتمد في عملية الاتصال.

## ثانياً صياغة الرسالة (Encoding)

تمثل العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الآراء والافكار والمشاعر والمقاهي بشك

عبارات وكلمات وخرائط وبيانات احصائية، وغيرها. ولذلك تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي

- أ - المرسل وكيفية صياغته للرسالة.
- ب - المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
- ج - درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- د - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

#### **ثالثاً : الرسالة (Message)**

وتتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نرعين هما:

- أ - الرسالة المكتوبة (Written)، وتمثل المفاسيم والافكار والأراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.
- ب - الرسالة الشفوية (Verball)، وتمثل الرسالة بشكل مشاعر واحساسات غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتنبير معالم الوجه، وما شاكله وبأية صورة كانت، فإن الرسالة تتمثل الخطوة الرئيسية التي يتطلب الأمر إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

#### **رابعاً قناعة أو واسطة الاتصال (Channel Medium) :**

وتمثل الواسطة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة (FacetoFace) أو بواسطة الهاتف، أو المؤتمرات، وغير ذلك من وسائله. كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات. وتعد أداة أو قناعة الاتصال ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها

#### **خامساً : المرسل إليه أو المتسلم (Receiver) :**

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة، ويمكن أن يصبح مرسلًا لو قام هو

ذاته بارسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها. وتعد السمات الرئيسية للمستلم ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل المعرفة، والشخصية، وقابلية الأدراك والفهم، والاستيعاب. كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمسلم ذات تأثير كبير في الاستيعاب المطلوب.

#### سادساً ترجمة الرسالة واستيعابها (Decoding) :

تشير هذه الحقيقة إلى أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة، وقابلية على إدراك المعانى والمفاهيم الواردة بها.

#### سابعاً التغذية العكسية (Feedback) :

وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الاجابة عليها. وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضاً المعلومات المرتدة، أو المراجعة، أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح، واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح. وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيداً دقيقاً على إدراكها واستيعاب مدلولاتها أما أسلوب التسليم، بدون الرد، فقد يتضمن جلة من الاخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.

#### ثامناً الضوضاء أو التشويش (Noise) :

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهات، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه، وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة، أو أنظمة الاتصالات، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عمليات تسليم وارسال الرسالة.

ومن هنا يتضح بجلاء أن العوامل اتفة الذكر، منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على كفاءة وفاعلية الاتصالات، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراكها والتغلب على الصعوبات التي تواجه تحقيق الأهداف المطلوبة.

## المبحث الثالث

### أنواع الاتصالات

تتضمن فعاليات الاتصال الجاربة داخل المنظمة أنواعاً متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتمثل بها يأتي

#### أولاً : الاتصالات الرسمية

تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسة هي

##### 1 - الاتصالات العمودية

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، وعلى الوجه الآتي

###### 1 - الاتصالات النازلة (Downward Communication) :

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتحقق هذه النوع من الاتصالات تعریف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه . وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة المرازنات، ومشورات المنظمة، وهكذا وغالباً ما تكون فاعلية التغذية العكسيّة فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المسؤولين عملياً.

###### 2 - الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) :

تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المسؤولين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعرفات والصعوبات في التنفيذ، واللاحظات والأراء الصاعدة إلى الرئيس . وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترنات، وغيرها . ولا تتحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترنات والأراء المادفة إلى التطوير

###### ب - الاتصالات الفقية أو الجانبية (Lateral Communication) :

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة . ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة . وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات

### ج - الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal Communication)

تشمل الاتصالات بين المدراء وجهاة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً. ويتحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة

### د - الاتصالات الخارجية (External Communication) :

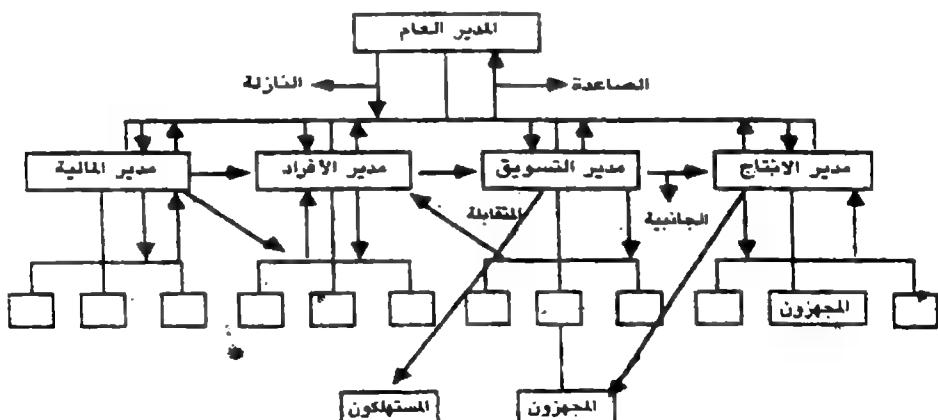
وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والاطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة قابلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة، والاستهار الأفضل للموارد

### ثانياً الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتميز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية وقد سبقت الاشارة إليها في الفصلين الخامس والسادس في مجال دراسة الفرد، والجماعات الصغيرة. ويتضمن الشكل رقم (9 - 3) مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة.

شكل رقم (9 - 3)

#### أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة



## المبحث الرابع

### شبكات الاتصال

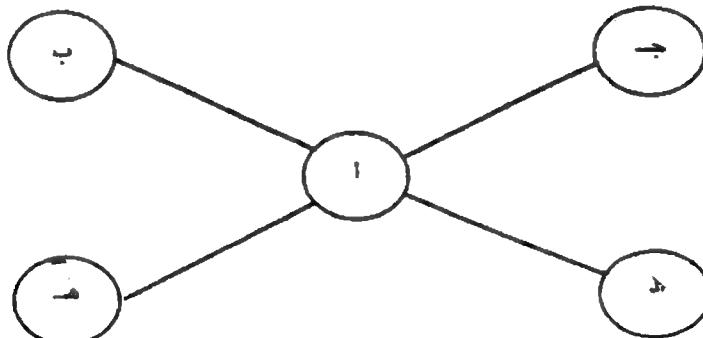
تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها، أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها. ولذلك فقد ثابتت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع واعطائهما المسميات التي تتناسب مع كل منها، مثل شبكة الاتصال المباشر، والاتصال بمساعد واحد للرئيس، وشبكة اتصال بمساعدين اثنين للرئيس، أو شبكة الاتصال شبه الكاملة أو الكاملة، وغيرها. ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري في إطار النظريات العاملة ما يأتي (Litterer, 1973 - 506 - 507)

#### أولاً الاتصال على شكل عجلة (Wheel):

ويتمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين. ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومبشراً في الوقت ذاته، اضافة لسلطاته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال. كما أنه يبطوئ على السرعة في وصول المعلومات. وردد الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً، غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع. وبين الشكل رقم (4) ذلك بوضوح.

شكل رقم (4 - 9)

نوع الاتصال على شكل عجلة

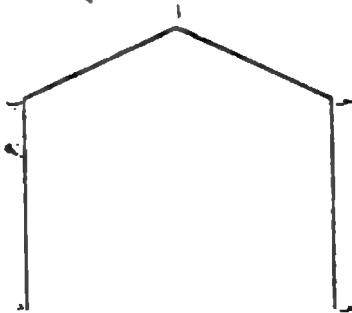


## ثانياً الاتصال على شكل سلسلة (Chain) :

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد. ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

شكل رقم (5 - 9)

### نموذج الاتصال على شكل سلسلة

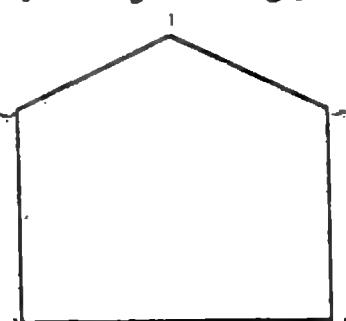


## ثالثاً الاتصال على شكل دائرة (Circle)

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضاً قادرون على الاتصال مع بعضهم، وهكذا ويوضح الشكل رقم (9 - 6) ذلك كما يأن

شكل رقم (9 - 6)

### نموذج الاتصال على شكل دائرة

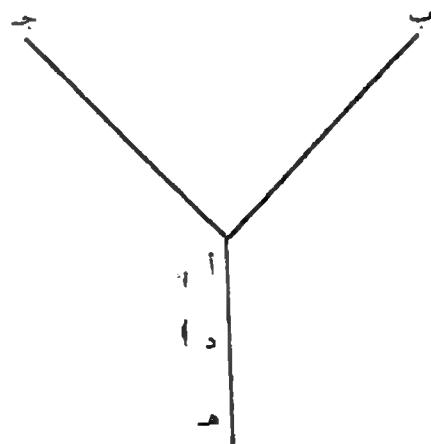


رابعاً : الاتصال على شكل الحرف الانكليزي (Y) :

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين (مساعدين) وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره، كما في الشكل رقم (9 - 7) أدناه

شكل رقم (7 - 9)

نموذج الاتصال على شكل الحرف الانكليزي (Y)



## المبحث الخامس

### المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال

يلعب الاتصال دوراً منها في انجاز أهداف المنظمة، ولذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الاتصال وفاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والأراء والمعانى التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المسؤولين بغية تحقيق كفاءة الانجاز وفاعلية حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لسوء الفهم في إيصال المعلومات. كما أن الصراعات الناشئة في الوسط المنظمي أغلبها يناتي من خلال عدم القدرة على إيصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية بشكل يساعد على تحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المطلوب.

وتشير الدلائل الموضعية المستبطة من الابحاث العلمية إلى وجود العديد من **معوقات الاتصال (Barriers Communication)** والتي تواجهها عملية الاتصال عند محاولة نقل المعانى والمفاهيم والأراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية، حيث يتم تفسيرها من قبل الفرد المستلم للمعلومات في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية. وهذا قد يؤدي إلى فهمه معنى لم يقصده المرسل. كما أن هناك العديد من التغيرات ذات الطابع النفسي التي تلعب دوراً خطيراً في تغيير المعنى الذي يقصده الفرد عند الاتصال مع غيره. وقد التفت حديثاً العديد من الباحثين والمتخصصين إلى الكلف المادية والاعتبارية التي تنشأ من ضعف كفاءة وفاعلية الاتصال. وأجرى العديد من التجارب للكشف عن العقبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الاتصال الفعال بغية تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد اسهمت هذه الدراسات في اعطاء صور ذات أبعاد إيجابية في تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتجاوز الصعوبات الناجمة عن ذلك. ويمكن ايجاز معوقات الاتصال بما يأتي

#### أولاً : صعوبات التكيف

يمارس المدير، باستخدام سبل الاتصال، تكيف الفرد للبيئة التي تهادى، والسياسة العامة للمنظمة المعنية. فإذا قام المدير باتباع أسلوب جديد للمكافآت، مثلاً فإن الفرد العامل قد يلجأ إلى خفض الانتاج أو اتلاف المواد أو تعطيل الالات، وذلك

لعدم معرفته بالنظام الجديد وعدم تكيفه معه. فالإدارة تستخدم الأسلوب السليم في الاتصال لتحقيق التكيف السلوكي للفرد مع النظام الجديد، وهكذا. ولذا فإن صعوبة تكيف الأفراد مع الاتجاهات الجديدة التي تطلبها الإدارة بعد عانقاً خطيراً في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال. ولذلك يقوم المدير باتهاب أسلوب تعلم الفرد تدريجياً بالابعاد المادفة لسبل التغيير الحاصلة في قائمة الرواتب والأجور والمكافآت الأخرى، مثلاً، وتوفير سبل التعلم والتكيف لتحقيق الصيغ من الاتصال.

### **ثانياً المعوقات النفسية (السيكولوجية)**

المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال. إذ غالباً ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تتطور عليه من مدلولات معينة. غير أن مثل هذه الافتراضات غالباً ما تغفل الجانب النفسي للفرد. ولذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها.

فالأفراد (كما تمت الإشارة لذلك في دراسة الفرد في الفصل الخامس) يتباينون في مدى قابلياتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والاستيعاب الفكري والذهني. ولذا فإن تحقيق اهتمام الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد. فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المترادفة وغيرها من التغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال الكفؤ والفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

### **ثالثاً صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات**

من الجدير بالذكر أن الاتصال غالباً ما يتم عن طريق صياغة الرموز والكلمات والعبارات. فالكلمات والرموز ذات معان متعددة. وغالباً ما يرسم السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعانى التي توصل إلى فهمها واستيعابها من خلال الرموز أو الكلمات المشار إليها. ومن هنا يتضح بأن الكلمات ذات المدلولات المختلفة والتباين الواضح بين

الأفراد في استقبال المفاهيم وإدراكها كلها تشكل معوقات أو عقبات في تحقيق الاتصال الكفء والفاعل في الكلمات المتباينة في المعانٍ والمفاهيم لا تحقق السلوك الموحد لجميع الأفراد. هذا إضافة إلى التباين الفردي في استيعاب وإدراك هذه الكلمات. فمثلاً قد يكون لنغير المنطقة الجغرافية، (ريف، حضر) أثر كبير في استقبال المفاهيم الواحدة بصورة إدراكية مختلفة. كما قد يؤثر متغير الثقافة العامة التي ينتمي بها الفرد في قدرته على الفهم والأدراك. لذلك لا بد أن يشار إلى ضرورة اختبار الرموز والكلمات والمعانٍ والمفاهيم بصورة تنسجم مع متطلبات تحقيق الاستيعاب الأمثل للأفراد المستقبليين للمعلومات والأراء داخل المنظمة المعنية. ومن شأن الأسلوب أن يهم في الحد من أثر التباين الفردي واختلاف معانٍ الرموز في الوقت ذاته

#### رابعاً المعوقات المتعلقة باللغات الاجتماعية

ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعات العمل المختلفة. فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء، مثلاً أو أن الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشرافية بمستوى أدنى. وهكذا بالنسبة للعمال الماهرین وغير الماهرین، وكذلك بالنسبة للعاملين في الأمور المكتبية والعاملين في الخطوط الانتاجية فالادارة المادفة لتحقيق الاتصال الكفء والفاعل لا بد أن تأخذ الاشكال المتباينة للتکرین الشائعی في جماعات العمل بنظر الاعتبار، والاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لا مبرر للإدارة اطلاقاً من تعزيز التناقض والصراع بين جماعات العمل أو خلقها لولاثات أو عداءات متباينة داخل المنظمة الواحدة. سيماناً وأن طرق التغيير قد تخلق اتصالات متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

#### خامساً تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة

يمكن أن يلعب بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمسلم (المستقبل) دوراً في الأخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، سبباً في المنظمات كبيرة الحجم، إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالباً ما تشكل أداة قاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسال.

و معانٍها الضمنية الصحيحة . لذا غالباً ما يصار إلى اعتقاد الوسائل المكتوبة التي تثير ، هي ، الأخرى مشاكل الاتساع والتفسير . غالباً ما يتم استخدام الهاتف أو الوسائل الآلية الأخرى قدر المستطاع لتذليل عقبة البعد الجغرافي بين المرسل والمُرسل إليه . كما أن لتمدد المستويات الإدارية الدور ذاته في خلق معروقات الاتصال المطلوب إذ كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة ، وخصوصاً المرسلة بالطريقة الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما لعبت الحلفات الإدارية في المبادرات التنظيمية الوسيطة الدور المترافق في ابصالة للادارة العليا خوفاً من المراكز الإدارية أو الاعتبارات الأخرى غير المرضوّة التي تختتمها الظروف الشخصية للقائم بها . ومن هنا يبدو بأن المشكلات صغيرة الحجم ، التي لا يصار إلى استيعاب أثرها مرحلياً ، قد تشكل ، على المدى البعيد مشكلات كبيرة ذات كلف عالية في اتخاذ القرار المناسب بشأنها .

#### سادساً : تقييم مصدر الاتصال

ل مصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسلة إليه فهو يتسلم الرسالة المعينة ، ولا يفرّها فقط في ضوء المعانٍ والرموز والدلائل التي تحتويها ، وإنما على وفق خبرته ، وثقافته ، ودرجة استيعابه . كما أنه يأخذ بنظر الاعتبار المرسل والأهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه باعداد الرسالة . ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات والإدارة ، مثلاً ، فإن الإدارة لو أصدرت قراراً منصفاً للعامل في مجال معين فإن الشك يساور النقابين من أن الاجراء هذا التغافل معين حول العمال . كما أن الإدارات حينما تعارض النقابات موقفاً لصالح العمال ، فإنها غالباً ما تفسر في ضوء الصراعات القائمة بين كل منها . لذا فإن تقييم مصدر الاتصال غالباً ما تكون عائداً أساساً في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تنظرى عليها فعلاً

#### سابعاً تأثير المستلم بحالاته الانفعالية

حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الامان ، فإن ما يسمعه بشكل لديه اثارة وتهديداً قياساً بسماعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري . لذلك فإن عمليات الاتصال لا

تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت بإمكانية أخذها بنظر الاعتبار لغيرات الحالات الانفعالية والنفسيّة للأفراد، فحالات النضب والانفعال من شأنها أن تؤدي إلى استقبال المعلومات والبيانات بصورة سلبية، بينما تشكل الحالات الاعتيادية قاعدة ايجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة.

ومن هنا يتضح بجلاء بأن معرفات الاتصال (الكتفوه والفعال) ذات أثر كبير في خلق معاناة كبيرة للمنظمة العاملة من حيث اضعاف قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة بالشكل الطموح. لذا لا بد أن يصار إلى تجاوز هذه المعرفات وتنزييلها بالشكل الذي يحقق للمنظمة الاتصال المطلوب.



**الفصل العاشر**  
**القيادة**



## المبحث الأول

### طبيعة ومفهوم القيادة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد الآخرين، وتتبدي منها صور التأثير من جانب هذا الفرد أو ذاك على مشاعر وسلوك الآخرين، وبأشكال مختلفة متأثرة بالعديد من التغيرات ذات الطابع الشخصي، تارة، والاجتماعي، تارة أخرى. وغالباً ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل حيث أنها تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا. ويكون جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد، في الأثر القيادي، إمكانية التأثير (Influence) في الآخرين من خلال دوره كقائد (Leader) للأخرين، الذين يمثلون التابعين (Followers) أو المرؤوسين (Subordinates) ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل، أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك المقدرة التأثيرية، بالمقارنة مع غيرة من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين ذلك لأن القيادة حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطار التجمعات البشرية حينما تتوفر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معين من الأفراد. فهي، ظاهرة اجتماعية، لا تنمو في فراغ إطلاقاً وإنما وسط التجمع البشري الفعال. وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من التغيرات. فهي تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها. كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متعمداً باحترام واعتبار الآخرين في هيكل جماعة العمل. وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يتحقق في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، فالقيادة حركة متفاعلة من

الآثار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار. لذلك يمكن القول بأن فعالية القيادة لا تظهر بالمواصفات غير المتكررة أو ذات الأجل القصيرة في التفاعلات الاجتماعية أو الموقف المحددة. فالقائد يرتبط مع الآخرين (المجتمع) بعلاقات تفاعلية متبادلة متكررة وتميز بالاستقرار والاستمرار والنمو وفاعلية التأثير.

وليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها. فقد عرف تيد القيادة على «أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحًا لهم جميعًا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبون معاً في جماعة واحدة متعاونة» (Tead, 1965 - 16). كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيهه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف. ويمكن تعريفها أيضًا على أنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن هناك اختلافاً بين القيادة والرئاسة. فالرئاسة مفهوم يقوم على أساس انساب السلطة (الصلاحية) في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله، وليس عن طريق الاعتراف غير الرسمي بالقيادة ولا الموقفة على التحرك بتوجيهاتها. ولذا فإن الرئيس يحدد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمنظمة ومنظوره الذاتي لها (ميوله ورغباته). وعلى المرؤوسيين إنجاز المهام حسب الصلاحيات المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية وإلا تعرضوا إلى الجزاءات. أما في القيادة، فإن الفرد يستمد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها، وغالباً ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها. وهكذا فإن القائد الحقيقي هو الذي يسعى مع الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة ويرجع قبول المرؤوسيين إلى اقتناعهم بقدراته على تحقيق أهدافهم. وقد يتحول القائد إلى رئيس رسمي حينما تؤطر قدراته القيادية بتنظيم رسمي يستمد منه إمكانية ممارسة وظائف المدير، حسب الصيغ الرسمية للمنظمة. ولذا فإن القائد - الرئيس (أو الرئيس - القائد) يتميز بأن مرؤوسيه يندفعون للعمل معه باحترام

وطوابعه وتعاون جاد. وقد بحثت المنظمة الرسمية (وخصوصاً في المجالات الصناعية) إلى التقارب بين المفهومين بحيث يصبح الرئيس قائداً للجماعة بكل ما تحمله هذه المعانٍ من مفاهيم قادرة على تعزيز إمكانية الفرد والمنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أكثر عطاً وتفاعلً.

## المبحث الثاني

### أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسين من حيث سلطة القيادة وأ أجواء العمل

#### أولاً : سلطة القيادة :

تقسم القيادة من حيث سلطتها إلى نوعين هما

#### أ - القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. وما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابلاتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الامكانيات المترافقه (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً. كما تسهم بعض المواقف التي تربى بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتغيير عن أرائها. ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التغيير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعزيز الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (انتاجية، تسويفية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية. كما تعللت بعض الادارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال اعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالافادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.

## ب - القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية الممثلة بخطوط الهيكل التنظيمي . ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بـ ممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم . وعليهم، كرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً للأنظمة السائدة . ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة ، سواء أكان مديرأً لقسم أو لشعبه أو لوحدة ، أو ملاحظاً للعمل . وتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من التغيرات ، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها ، وتعقيدها ، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ، ومدى تحويل الصلاحيات ، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقنيات الأخرى .

## ثانياً : أجواء العمل :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت (Lippitt and White) ودراسة جامعة أوهايو ، ودراسة بليك وموتون (Blake and Mouton, 1965) . وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي

### أ - القيادة الاوتوقراطية (أو الاستبدادية)

من أهم مظاهر القيادة الاوتوقراطية شريع ظاهرة الميمنت الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات ، ووضع السياسات وتحديد أوجه الفعاليات أو الأنشطة الفنية والإدارية للأفراد ، والتعامل معهم على أساس التزعع الفردية وليس الجماعية . إذ تجلى لدى القائد الاوتوقراطي التزعع الفردية في التعامل مع الغير وظهور الانبعاثات الاستبدادية في الرأي ، حيث أنه يشرف تفصيلاً على التعليمات وصيغ تنفيذها . كما يتقيد بشكل شديد بها ، ويزكـد على ضرورة تنفيذها ، ويهـرس الضغط على العاملين من أجل

الارتفاع بمستوى الاتساح والاتساحية. ويمكن تحديد سمات العامة لزعنة القيادة  
الاوتوقراطية بالأوجه الآتية

- 1 - بروز الزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- 2 - ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- 3 - عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- 4 - يؤدي غياب القائد الاوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشروع الفرضي بين الأعضاء.
- 5 - تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الاوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التهاسك، وارتفاع شكاوى الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل، والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد، وظهور المشكلات بين الأفراد، وازدياد نزاعات العمل.
- 6 - ضعف قنوات ومحنوى الإتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية واسعة الزعة غير الملزمة والاتصالات غير المأدقة.
- 7 - بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما يعكس أثره سلباً في الاتساحية على المدى البعيد.

**ب - القيادة الديموقراطية**

يمكن تحديد سمات القيادة الديموقراطية بما يأتي

- 1 - يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في صورتها اعتمادياً من القائد.
- 2 - موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- 3 - الأعضاء مخربون في العمل مع من يشجعون معه.
- 4 - يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- 5 - يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

6 - يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهام بالمشاركة المادفة مع الجماعة.

7 - تنسى الجماعة بالتهاون والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

### جـ - القيادة الفوضوية :

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤسين، كما يكون جو العمل غير متسم بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام. ويمكن إبراز سمات القيادة الفوضوية بها يأتي

- 1 - اعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤسين في إنجاز المهام دون أدنى تدخل فيها.
- 2 - عدم اعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.
- 3 - عدم المشاركة في أعمال المرؤسين حوادثهم بشكل نام.
- 4 - عدم التدخل في الاعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- 5 - ضعف التهاون وضيق العلاقات الاجتماعية وضيق الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهام.

## المبحث الثالث

### نظريات القيادة

تلعب القيادة دوراً فاعلاً وبارزاً في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء. ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتعددة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنظرى عليها ظاهر القيادة وتفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة. ومن هذه النظريات ما يأتي

#### أولاً : نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم)

تعد نظرية السمات (Traits Theory) أو (نظرية الرجل العظيم) من أولى النظريات التي تناولت القيادة. وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انحصار التغيرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية. «الرجل العظيم» هو القائد الذي يحتل مكانة ومتزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو يتمنى إليها، بحيث يكون مدعاه للاعتزاز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الانجاز، والتكييف الاجتماعي. كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت ذاته. وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم) وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد. ومن بين هذه السمات أو (الصفات) ما يأتي

#### أ - الصفات البدنية (أو الفيزيولوجية)

وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول، والوزن، والصحة، والقوة، والذكاء، واللباقة، والتبصر، واللياقة وغيرها الكثير.

#### ب - الصفات النفسية (أو السيكولوجية)

وتشمل مجموعة ثانية من الصفات مثل الشقة بالنفس، والمهارة، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والأمانة، والاستقامة، والقدرة على الاتزان، وحسن المعشر، واللطف، والمعاملة الإنسانية، والاحترام، والتقدير وغيرها

## جـ - الصفات الاجتماعية

وتضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية، والاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك وغيرها.

وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه، فإنه لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد. كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتمامها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة، وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو (السمات). ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن ايجاد متغيرات يمكن اعتبارها أساساً لتحديد صفات القائد بشكل دقيق.

## ثانياً : نظرية الموقف

نظراً إلى أن نظرية السمات (أو الرجل العظيم) لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض التغييرات التي تسم بالعمومية أو الشمول، وعدم اعتبارها الآثار البينية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلافي ذلك التفص فاعتبرت البيئة عاملًا حاسماً في ظهور القيادة. فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية، تتمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة عن بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها (Cribbin, 1972). وقد أورد فيلي وهاووس (Filley and House, 1969) في بعض التغييرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات (المواقف) المختلفة، حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى. وقد أوردا في هذا الخصوص بعض التغييرات ذات الأثر الفعال في هذا المجال، مثل خبرة القائد ذاته، العمر، والثقافة العامة، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب قيادته فيه، كفاءته الخ، بالإضافة إلى العامل الخامس المتعلق بطبيعة البيئة التي يعمل بها القائد، وقوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة. كما تلعب التغييرات الأخرى دورها في القيادة مثل حجم الجماعة التي يقودها، وعمر المنظمة، وأنظمتها، وتقاليدها وقيمها الخ. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه النظرية لم تعط حتى الان اجابات كافية عن آثار التغييرات بشكل يدعم افتراضاتها



ويتضح من الشكل رقم (10) اعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة أن تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة. وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيراً بين القائد والجماعة والموقف . (Luthal, 1977)

يتضح بجلاء، من خلال استعراض نظريات القيادة، بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر حتى الان عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قياديه بين الأفراد. حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من التغيرات البيئية، والمواقف المختلفة التي تحكم بها الظروف المعاينة، والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

## المبحث الرابع

### وسائل التأثير القيادي

قام الباحث يوكل (1981, Yukl) بتجميع ما تناوله الباحثون والمتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع أن يحددوا بأحد عشر عاملاً يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين، وهي على الرسم الآتي (عاشر 1985 241)

#### أولاً المطلب المشروع

بعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق اذعان المسؤولين للقائد. فقد يلعب المسؤول الرسمي دوراً قيادياً من خلال السلطة الرسمية المنظمة التي تبع له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الاعراف والتقاليد الاجتماعية التي تبع لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين (مثل طلب الكبير من الصغير شيئاً ما، أو القديم وظيفياً من الحديث أداء عمل ما الخ). فآية صورة يتطلب فيها الموقف تحقيق التغيير في السلوك الفردي المطلوب، فإن ذلك الطلب لا بد أن يتسم بمشروعية التحقيق.

#### ثانياً اذعان المنفعة

للقائد إمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين، والتي يطلق عليها بالاذعان الوسيط (Instrumental Compliance) فالتابعون يذعنون للقائد عندما يتحقق لهم عائدأً أو منافعاً معينة وهذا، بطبيعته يعتمد على ما يمتلكه من إمكانية في توزيع العوائد أو المكافآت على الأفراد التابعين، إضافة إلى جاذبية هذه العوائد بالنسبة للأفراد، وقبولهم لاذعان أو الانصياع للأوامر المؤثرة من القائد، مقابل ذلك .

#### ثالثاً اذعان القهر :

لعمليات القهر والعقاب والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق اذعان الأفراد التابعين إليه. فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف القائد خوفاً من الآثار الناجمة من

عدم الاستجابة فإن الأذعان يسمى هنا بـ «الاذعان القهري»، أي الذي يتعرض فيه الفرد إلى آثار قاسية عند عدم استجابته للقائد. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على فورة أدوات التخويف المعتمدة من القائد. إلا أن هذه الوسيلة التأثيرية غالباً ما بتاتها عدم الاستقرار حيث تصاحبها في الغالب المقاومة والتمرد والانفجار، عاجلاً أو أجلاً

#### رابعاً : الاستعمال القائمة على الرشد

يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استعمالهم واقناعهم بأن السلوك المطلوب أداة يمثل أفضل الوسائل المادفة لتحقيق اشباع حاجاتهم وطمأناتهم. ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل اشباع الحاجات للتابعين.

#### خامساً : النفوذ القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته الخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين تعزز فيهم روح الاستجابة له، من خلال ما يتسم به من صفات تجعله أهلاً لعمليات الاستجابة من قبلهم.

#### سادساً الإلهام والهاب الحماس

يعتمد القائد أحياناً على الذكاء روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين. فقد يشجع القائد مروجيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشراً أساسياً للولاء للمنظمة والأخلاص لها. أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استناداً لقيم الوفاء أو الصدقة أو المودة كي قد يطلب من المواطنين الإسهام في أنشطة تنطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقاً من التعبير عن الروح الوطنية، أو القيم القومية، وغيرها من أساليب الحماس وأذكاء روح المواطنة. غالباً ما تتحقق هذه الصيغة من التعامل الناجح المستهدف، حينها تنطوي على تحقيق مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها، وحينها يعتقد المسؤولون بأنها تخدم قيمًا سامية ومهمة (مثل الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق). ولذلك ينبغي على القائد أن يتفهم نفسية التابعين ومتطلباتهم وفيهم مشاعرهم وغيرها من الأبعاد ذات الآثار المهمة في تحقيق ذلك.

## سابعاً : تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات

يستخدم القائد صور الاهام والهاب الحماس عندما يعتقد بأن هذه القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين. أما عندما لا يجد لها راسخة في أذهانهم فإنه يلتجأ إلى تبنيها واستخدامها وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين وإذاعتهم له، ولذلك غالباً ما يلجأ القائد إلى تنمية ونقرية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمناً طويلاً لأنه يلتجأ أحياناً إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من أجل اعتمادها أساساً رشيداً في تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد تتخذ أسلوباً يسمى بعمليات غسل المخ أو الدماغ (Brainwashing) كما تعتمدتها بعض الجماعات السياسية والدينية.

## ثامناً تطويق القائد للمعلومات

يعتمد القائد أسلوب تطويق المعلومات من خلال السيطرة على إيمانها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصادر المعلومات الأخرى البديلة، واستخدام السبل الأخرى التي من شأنها أن تؤدي إلى إذعان التابعين عند تحقيق أهداف المنظمة، مثل الهاب الحماس، وتغيير المعتقدات، والاستهلاك القائم على الرشد، وغيرها.

## تاسعاً : تطويق ظروف البيئة

يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويق الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو ائحة فرص التفاعل والتنافس الخ بين هؤلاء الأفراد. ولا يمكن تحقيق هذه السبل إلا من خلال قدرة القائد في السيطرة على البيئة وصور تطريعها وإمكانية الاستجابة المتحققة من التابعين لهذه التغيرات.

## عاشرًا الاعجاب والانتماء الشخصي

يعتمد القائد أحياناً على اعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. وتعتمد صور المحاكاة، أساساً، على كون التابعين يتذمرون بصفات القائد بسب اعجابهم بشخصه وصفاته وقد يستمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنهاط سلوكيّة معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما يعتمد القائد أنواعاً من المحاكاة في أشخاص معينين كنهاذج يشجع بها من يريد أن ينمي لديه السلوك المطلوب اعتماده في هذا الشأن.

## حادي عشر المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تفيذها. ومن شأن المشاركة أن تبني لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تعاملهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب الناجح المستهدف إلا إذا اقتنى بدرجة المشاركة المتأحة للتابعين، وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الضرورية لا تتحقق الحماس للقرارات المتخذة وبعبارة أخرى فإن فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار تقوم على أساس الدرجة المتأحة للفرد في اتخاذ القرار المطلوب. فإذا كانت فاعلة وذات تأثير كبير اسهمت في تهاب الحماس لتنفيذها، والعكس صحيح.



**الفصل الحادي عشر**  
**اتخاذ القرار**



## المبحث الأول

### أهمية ومفهوم اتخاذ القرار

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تشكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سبباً وأن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل، في المجالات المختلفة (القصير، والمتوسط، والبعيد)، ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة.

ويعتمد كفاءة المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة على القرار الناجح الذي يتخذ في المواقف المختلفة. ذلك لأن العلاقات الإنسانية السائدة في الأنشطة تلك تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ واعتبار القرارات الرشيدة في هذا الخصوص.

لقد واجهت الإدارة في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية، والتكنولوجية في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهارات الإدارة ومتطلبات أدائها. وعليه فإن الوسائل التقليدية في اعتبار مجرد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم يعد قادراً على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة. ولا بد إذن، أن يمثل القرار مرنكزاً فاعلاً في تشكين الإدارة من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر. وقد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرنكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عملية اتخاذ القرار قادر على تشكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئة المختلفة. ومن هنا بزرت أهمية القرار ودوره في تحقيق النمو والتطور للمنظمة. وتكون الأهمية التي توليه المنظيمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في إطار السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتبار الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار. سبباً وأن الارتجال أو مجرد الاعتماد على المعارف المترادفة وعلى التجربة والخطأ فقط، لم تعد تتوافق مع التطور

والتعقيد الذي تعيشه المنظمات المختلفة. لقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة المادفة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استهار الموارد المباحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف. غالباً ما يتحقق القرار العلمي الرصين أعلى انجاز مادي ومعنوي للمنظمة العاملة ويجهد أدنى وكيف أقل، قياساً بالقرارات غير العلمية التي لا ترتكز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية المعتمدة في إطار ذلك. ولذا فإن الأهمية الرئيسية في القرار التخاذ تكمن في مدى استعداد المعين إلى قبوله والسير وفق خطاه محققاً من خلال ذلك الأهمان الفاعل في أنشطة المنظمة كما أن الإيمان بنجاح القرار وصوابه يعزز، في الوقت ذاته، من الرغبة الذاتية للأفراد في تعميق وعيهم ومشاركتهم في تذليل العقبات التي تواجه المنظمات. كل ذلك، يؤدي إلى خلق قيم وقواعد ثابتة في النضج الفكري، والرؤيا الواضحة والسير بخطى متوازنة ومستقرة، يصار من خلالها إلى تكين القائد الإداري من اعتماد وسائل معاينة من التبؤ العلمي بما ينطوي عليه المستقبل بمخاطر أقل مما لو كان المنهج السائد لا يعتمد على الاستقرار والاستنتاج في إطار التبؤ وخلق التكيف المطلوب مع المتغيرات التي يعتمدها القرار.

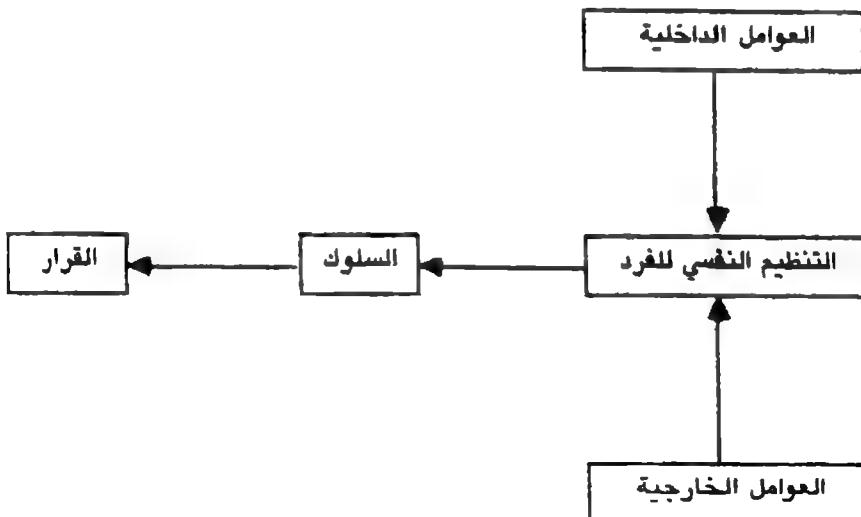
ومن هذا المنطلق تناول الباحثون والمتخصصون في دراسة الإدارة ومفهوم القرار بصورة متباعدة من حيث الشكل التعبيري والمحظى الفكري أو النظري. إلا أن هناك اجماعاً يغلب على العديد من النظريين في إطار المنهج الفكري المختلفة. فالقرار من الناحية القانونية اعلان للإرادة يصدر عن سلطة إدارية في صورة تنفيذية بقصد احداث أثر قانوني إزاء الأفراد. كما عرف على أنه كل عمل قانوني يصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إدارياً يصور تنفيذاً للقوانين أو السلطات المندرجة من الدستور. أما النظريات السلوكية فقد أكدت على أن القرار هو عبارة عن حصيلة معقدة تتظاهر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية، والاجتماعية، والنفسية، والسياسية، والقانونية والفنية، وغيرها ولذا ينبغي أن لا ينظر إلى سبل اتخاذ القرار من زاوية واحدة فقط، كما يراها البعض من المتخصصين. فالقرار ينطوي من حيث الأبعاد الاقتصادية، على مسالتين أساسين هما العوائد المتحققية والكلف المرتبة على اتخاذة. أي أنه يمثل الخطة المستقبلية للمنظمة المعنية بتحقيق هدف معين

بأقل الكلف، وبأعلى العوائد الممكنة الناجحة عن تففيه. لذا فإن المتغيرات الاقتصادية، بكل أبعادها، ذات أثر كبير في اتخاذ القرار المعين، شكلاً ومضموناً. كما ينطلق السلوكيون إلى اعطاء البيئة الاجتماعية والنفسية والحضارية أثراً كبيراً في القرارات المتخذة. فهي بمثابة تعبئة شاملة للمجهود الاجتماعي وتوجيهها بشكل منظم لمواجهة حالات قائمة وظروف معينة. ثم أن الأبعاد الbasية والفكريّة والإيديولوجية تلعب دوراً كبيراً في القرارات التي تتخذ أو توضع موضوع التنفيذ. فهي تمثل المعيار الموضوعي الذي من خلاله تدرك القيادات السياسية ردود الفعل الفردية أو الجماهيرية إزاء القرارات المتخذة من خلال الممارسات الميدانية لسلوك جماهير الشعب أو الأمة. كما أنها تؤشر، باستمرار، مدى النضج الفكري والفلسفى للقيادة السياسية في نوجيه وتعبئة الجماهير ومدى ما تحققه السبل الكفيلة بتحقيق أهدافها. وقد عرف باربرد (Barnard) القرار على أنه تكثيف العديد من البذائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بذلين أو أكثر من البذائل المتاحة، وأنه يؤشر باستمرار، قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار. وقد وضع سيمون (Simon) أهمية كبيرة على القرار وأعتبر الإدارة «عملية اتخاذ القرارات».

وقد قدم في هذا الخصوص إطاراً نظرياً إدارياً يختلف تماماً عن المنهج التقليدية السائدة، عندما أعتبر القرار المحور الأساسي في العلوم الإدارية، ويمكن إجمالاً التوكيد على أن المدخل المرافق أو الشرطي (Contingency Approach) في اتخاذ القرارات الإدارية يؤكد بشكل واضح على دور البيئة الخارجية وتأثيرها بشكل كبير في القرارات المتخذة. فالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والإدارية تلعب كلها أدواراً كبيرة ومتقاربة في عملية اتخاذ القرار.

ومن هنا يتضح بأن القرار ذو صلة تفاعلية متكاملة بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي والسلوكي للفرد، من ناحية، وبين المتغيرات البيئية (الخارجية) من ناحية أخرى، هذا خاصة وأن التكثين النفسي للفرد يمكن أن يصور بالشكل التالي ليعبر عن المواقف التي تميز الفرد إزاء المشاكل القائمة.

شكل رقم (١١ - ١)  
نموذج التنظيم النفسي للفرد



لذلك يبرز في عملية اتخاذ القرار الدور الأساسي للذات الإنسانية، ومدخلاتها (الوراثية والمكتسبة) من خلال العوامل البيئية والاجتماعية والنفسية والثقافية، ومن هنا تكمن الرؤيا الواضحة في عملية الاندماج والتفاعل والتكمال بين التغيرات المختلفة التي تؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد. كما أن هذه الاسهامات من شأنها أن تؤدي إلى استجلاء مواقف النضج الفكري والفلسفية، التي من شأنها تأثير حركة النهوض العلاجي الدائم للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها الفرد والجماعة في ظل التغيرات المختلفة. فالنضج الوعي للمرتكز الفكري وقادته الفلسفية قادرة على اعطاء صورة صادقة وواضحة عن إمكانية التنبؤ (Forecasting) بما ينطوي عليه الموقف (Situation) إزاء حالة مستقبلية بقدر محدود من المخاطر (Risks)، طالما تتعلق دائرة المجهول وحالة اللاتأكيد بالاطار المبدى والفكري الذي يشكل قاعدة الحركة الفاعلة في السلوك الإنساني ومحاولات توجيهيه.

ومن هنا يتضح بجلاء أن القرار العلمي الرشيد يشكل علاجاً مرحلياً للمشكلات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية القائمة، وليس عمقاً سوقياً (استراتيجياً) على المدى

البعيد، طالما أن العلاقات الإنسانية ذات أبعاد متحركة (ديناميكية) يتطلبها التغيير والتطور المستمر في جميع الأفاق والاتجاهات. وتنجل في القرارات المتخذة غالباً تحقيق صبغ الرضا أو القبول في المرحلة التي يتخذ بشأنها القرار، وهي ليست الصيغة المثلث أو الفضل في معالجة المشكلات أو الظواهر، كما أفرزتها النظريات الاقتصادية التقليدية.

وتؤكد حالة الممكن والرضا والقبول بالقرارات المتخذة نجاح النضج السلوكي والإنساني الحديث في التعامل مع العنصر البشري. هذا فضلاً عن توقيد مبدأ المرحلة في القبول، من ناحية، والتغيير الجزئي أو الكلي للقرار المتخذ على المدى السوفي (الاستراتيجي) للمنظمة، من ناحية أخرى كل ذلك في ضوء الطرح المتوقع والتطلع لآفاق التغيير المستمر في العلاقات الإنسانية السائدة بشكل عام.

## المبحث الثاني

### أنواع القرارات

يقوم المدير، خلال ممارسته للعمل الإداري، باتخاذ العديد من القرارات التي تتبادر من حيث أثرها على المنظمة وأهميتها والمتغيرات المطلوب دراستها عند اتخاذ القرارات فهناك القرارات البسيطة التي لا تتطلب جهداً أو وقتاً طويلاً عند اتخاذها، مثل القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب لموظف جديد، أو اصدار العلاوة السنوية أو منح الاجازات الاعتبادية أو المرضية. وهناك القرارات التي تسم بطابع استراتيجي يتعلق بقيام المنظمة بتأسيس خط انتاجي جديد، أو إنشاء مصنع آخر لأغراض تكامل الانتاج مثلاً، مع ما هو قائم. إذ أن مثل هذا القرار يتعلق ببعد استراتيجي يرتبط بمسألة ديمومة المنظمة وإمكانية استمرارها في السوق أو فشلها في ذلك. والقرارات عادة تتطلب الالتحad بنظر الاعتبار المفاضلة بين بدائلين أو أكثر، وهي عملية تعتمد أساساً على اختيار البديل القابل للتنفيذ (Lingennecker and Pringle, 1984: 161-162).

ومن هنا يتضح بجلاءً أهمية نوع القرار الذي يتخذه المدير ولذلك يلاحظ أن هناك تبايناً كبيراً بشأن القرارات التي يقوم باتخاذها المدير من حيث معالجتها المشكلة أو تعلقها بالبعد المرحلي أو الاستراتيجي للمنظمة المعنية ويمكن تبويب الفواعد التي تستخدم على أساسها أنواع القرارات كما يأتي

- 1 - القرارات حسب درجة أهميتها.
- 2 - القرارات المرحلية أو التعبيرية (النكتيكية) أو التشغيلية، والقرارات السوفية (الستراتيجية).
- 3 - القرارات المبرمجة، والقرارات غير المبرمجة
- 4 - القرارات الفردية، والقرارات الجماعية
- 5 - القرارات المنظمة والقرارات الشخصية
- 6 - القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها.

## أولاً : القرارات حسب أهميتها

تفاوت القرارات حسب درجة أهميتها من غير المهمة إلى الأساسية. فقرار استبدال سند حكومي بأخر مماثل له من قبل المصرف المستمر في السلطات هو قرار غير مهم، قباساً بدخول المصرف الأسواق الدولية الجديدة للسلطات. ومن بين المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يأتي

- أ - التائج التي ترتب على تحقيق أهداف المنظمة، بسب اتخاذ القرار.
- ب - عدد الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار.
- ج - حجم الأموال المطلوب استثمارها بسب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للمنظمة عموماً.
- د - الضغط الزمني (Time Pressure) المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكتبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى في اتخاذ القرار الذي يمكن التردد في اتخاذة.
- هـ - مدى تكرار القرار، إذ أن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.
- و - درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير، بعد اتخاذها من غيرها، من حين أن الأخرى تولد اثراً يصعب تبديلها، لأنها تتخذ على مفرق طرق تحدد فيها مسيرة المنظمة لاحقاً

## ثانياً القرارات التعبوية أو المرحلية (الكتيكية) والقرارات السوقية (الستراتيجية)

تمثل القرارات التكتيكية والستراتيجية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات الستراتيجية العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمنظمة، في حين أن القرارات التكتيكية تمثل تحزية القرارات ستاتيجية

إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، وينتسب إليها طابع المراحلية في تفاصيل السياسة العامة للمنظمة، لكنها في إطار نفس الاتجاه العام للمنظمة.

### ثالثاً القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يكرر حدوثها واتخاذها يومياً قس المنظمة، بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها محددة أو ذات طابع روتيني (رتيب) في الأداء. ومن الأمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنع الإجازات الاعتبادية أو المرضية أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتحقق في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلهاً إضافية. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد، أو إجراء توسيعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح متوجبات جديدة إلى الأسواق. ولذلك غالباً ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة، خصوصاً القرارات ذات العلاقة بمستقبلها كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دوراً أكبر من انتصاج واتخاذ هذه القرارات نظراً لعلاقتها بمستقبل المنظمة. ثم أن جزءاً منهاً من وقت إدارة المنظمة يختص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها وبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

## شكل رقم (2 - 11)

### مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة	ت	القرارات غير المبرمجة	ت
روتينية (رتيبة) ومتكررة	1	غير متكررة أو روتينية (رتيبة)	- 1
الظروف مستقرة وثابتة نسبياً	- 2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة	- 2
البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة	- 3	البيانات غير مؤكدة نسبياً	- 3
الوقت والجهد المطلوب محدود	- 4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً	- 4
تتخد في مختلف المستويات الإدارية	- 5	غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	- 5
غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا	- 6	غير قابلة للتحويل في الغالب	- 6
تعلق بتنمية الأنشطة التشغيلية للمنظمة	- 7	تعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	- 7

### رابعاً القرارات الفردية والقرارات الجماعية

القرارات الفردية هي تلك القرارات التي غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المدير دون أو تستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعتدين بالقرار. ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة. أما القرارات الجماعية فهي تلك التي تخل تفاعلاً أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يعكس ذلك روح العامل الديمقراطي في العمل الجماعي في المنظمة.

## خامساً القرارات المنظمية والقرارات الشخصية :

تمثل القرارات المنظمية مجموعة القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، ومثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة ومجسداً للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليلات أو الأنظمة التي تسير في إطارها أما القرارات الشخصية فهي عبارة عن القرارات التي تعكس شخصية المدير، وميله الذاتية ، وخبرته الإدارية في ميدان العمل. ولا يمكن تمويل صلاحيةتخاذ القرارات الشخصية، بينما يمكن تمويل صلاحيةتخاذ القرارات المنظمية إلى المستويات الإدارية الأخرى من المنظمة

## سادساً القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها

تقسام القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات إلى ثلاثة أنواع هي

المؤكدة (أو في حالة التأكيد) وذات المخاطر، وغير المؤكدة (أو حالة اللاتأكيد) وهناك استمرارية بين الحالات الثلاث، أي أن الحدود بين التأكيد والمخاطر هي ليست قاطعة، وكذا الحال بين المخاطرة واللاتأكيد. ففي حالة التأكيد يمتلك متוךذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة. ولذلك فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها. وعلى الرغم من أن المستقبل ليس مضموناً، ولكن بعض القرارات تقترب من حالة التأكيد، مثل دعوة المدير احد مرؤوسه للجتماع به خلال الدوام الرسمي (ولو أن هناك احتمال مرض المرؤوس، أو انقطاع الكهرباء .)، بحيث أن المدير يتصرف وكأن الحالة مؤكدة.

أما في ظل حالة المخاطرة، فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب «احتمالات» تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل (والاحتمالات هي النسب المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة أو حدث ما، لو أن الفعل قد تكرر مرات كثيرة) ويمكن لشجرة القرار أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل .

أما في حالة اللاتأكيد (عدم التأكيد)، فإن احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة على كل بديل هي غير محددة (أو ربما أقل تحديداً من حالة المخاطرة). فإذا كان هناك عدد كبير

من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت العوامل هذه غير متشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن المدير يتخذ القرار معتمداً على حكمه، وخبراته السابقة، مع حماولته، إن أمكن، وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقيق التائج. كما قد يستخدم أساليب مضافة وخاصة أسلوب القرارات الجماعية، لتعزيز الخبرات والأراء المفيدة في اتخاذ القرار.

## المبحث الثالث

### المعلومات الالازمة لاتخاذ القرار

#### أولاً الحاجة للمعلومات

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى المعلومات ذات الصلة بالقرار المطلوب توفيرها في الوقت المناسب. ويمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات. فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المترج، المتمثل بالقرارات المتخذة. ومن بين الشكاوى الشائعة للمدير شحة المعلومات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار. إذ كلما نمت وتطورت المنظمة وتعقدت عملياتها، كلما تزايدت حاجة المدير للمعلومات المرتبطة بالقرارات

ويحتاج المدير بوجه خاص إلى تلك المعلومات التي تعد أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة. كما يحتاج إلى المعلومات عن العوامل الأقل خصوصاً، أو غير الخاضعة، للسيطرة مثل التوقعات الاقتصادية للقطر ككل (المستوى العام للأسعار، حجم الاستخدام، الأسواق النقدية والمالية )، التطورات العالمية الاقتصادية والمالية والسياسية، توقعات نشاط القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، طبيعة المنافسة، التغيرات الجديدة ذات الصلة بعمليات المنظمة وعليه فإن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات الدقيقة والملائمة التي يمكن الحصول عليها عند الحاجة، وليس بعد فوات الأوان.

#### ثانياً نظم المعلومات الإدارية

يحصل المدير على المعلومات الالازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات في المنظمة. والأخير هو نظام جمع البيانات عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية المحبيطة، وتحويلها إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرارات. فالفارق بين البيانات والمعلومات، إذن هو درجة صلتها بالقرار، وتهيئتها بالشكل والمحنتوى المناسبين، لاتخاذ القرار، فالشق الداخلي (من عمليات المنظمة) لنظام المعلومات يجهز المعلومات المفيدة للمدراء لفرض توجيه العمليات اليومية، وكذلك لغرض تكيف وتلخيص

المعلومات للإدارة العليا. أما الشق الثاني من نظام المعلومات فيدعم عملية التخطيط، وما يتفرع عنها من سياسات وذلك بالبحث عن البيئة عن تلك المعلومات التي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة. غالباً ما تكون البيانات البيئية أكثر عمومية، وأقل تحديداً من البيانات الداخلية.

ويتطلب نظام المعلومات ذاته، ممارسة وظيفة التخطيط لغرض زيادة فاعليته وكفاءته، ذلك لأن فقدان تخطيط المعلومات يؤدي إلى ارتباك كبير فيها. كما يحتاج هذا النظام إلى استناد ودعم الإدارة العليا له لغرض انجاحه، واستفادة المدراء منه

### ثالثاً الحاسوب والمدير

أدى التعقيد المتزايد في بيئه المنظمة إلى تعقيد عملياتها، وبالتالي إلى الحاجة لنظم معلومات متخصصة ومؤطرة. وقد قدم الحاسوب، (الحاسبة الإلكترونية)، أو الكمبيوتر (Computer) الخدمات المتزايدة في هذا الخصوص، وقبل استخدامه في الإدارة، كان المدير يغير على اتخاذ القرارات بدون المعلومات الالزام، لأن عمليات جمع وتنظيم المعلومات ذات العلاقة تتطلب الوقت الطويل والاطر الفنية غير المتوفرة. وتكمّن أهمية الحاسوب في قدرته على جمع وتنظيم وتصنيف المعلومات، وحرزها، واسترجاعها وإجراء الحسابات الالزام بدقّة التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الماضي.

لقد استخدم الحاسوب في البداية في عمليات مسک الدفاتر وبعض العمليات المحاسبية. غير أن الإدارة المعاصرة أخذت توسيع من الاستفادة منه في مختلف العمليات اليومية في المنظمة. بل أصبح الحاسوب في المنظمة المعاصرة بمثابة القلب النابض في نظام المعلومات. هذا إلى جانب ما يقدمه من مساعدات في القرارات الرئيسية (الروتينية) وغير الروتينية. ولغرض قيام الحاسوب بمساعدة المدير في اتخاذ القرارات غير الروتينية، فإنه يخزن ويسترجع البيانات، ويقوم بتصنيفها وعرضها على المدير (متخذ القرار) بشكل مناسب واضح. ويستطيع الحاسوب اليوم، بمعية الأجهزة المساعدة له، عرض المعلومات مع الاشكال والرسوم البيانية، والإيضاحية، بل وتنمية البيانات في اطار النماذج الرياضية المؤدية إلى اتخاذ القرار. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في مجال القرارات غير الروتينية، حيث يوفر لها المنهجية وسبل التنفيذ الأمثل.

غير أن الدراسات الميدانية تشير إلى أن المدراء الذين لا يسهمون في تصميم نظام

المعلومات الذي يحتاجونه يواجهون صعوبات في فهمه، وقد يفقدون بالتالي الثقة به أو قد يقاومون استخدامه في اتخاذ القرارات. وعليه فمن متطلبات نجاح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات أن يضطلع المدير بمهمة تحديد احتياجات الفعلية للمعلومات، لكي يأخذها المختص بتصميم النظام بنظر الاعتبار. هذا في حين أن الأخير يتولى مهمة تنسيق وتكامل النظام والموازنة بين الكلف والمنافع المتأتية منه، في إطار محددة عمل النظام. ولا بد من عملية متواصلة لتعريف المدراء بخصوصيات مدخلات وخرجات النظام، بحيث يمكن التحام حلقاته بمتطلبات عمليات المنظمة وعا لا شك فيه أن النظام المتكامل للمعلومات يؤدي إلى تنسيق العمل، وخفض كلفة المعلومات وتقليص الوقت المطلوب لاتخاذ القرار وقد لعب التطور الحالي في استخدام جهاز الكمبيوتر واعتماد (الانترنت) دوراً رئيسياً في توفير المعلومات واستخدامها بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرار.

#### رابعاً محددات نظم المعلومات الإدارية

على الرغم من مزايا نظم المعلومات المستندة إلى قاعدة الحاسوب، فإن هناك بعض المحددات والمعوقات التي يعمل المدير الناجح في المنظمة على تفاديهما أو معالجتها، ومن بين ذلك

أ - يتوقع بعض المدراء من الحاسوب أكثر من المطلوب. فالحاسوب يعالج البيانات المعطاة له ويصل إلى قرارات حسب قواعد محددة لاتخاذها، سبق تغذيتها له ضمن البرامج، أي أنه لا يفكر لوحده.

ب - هناك بعض نظم المعلومات التي تتبع حججاً كبيراً من المعلومات يفوق الحاجة لها، مما يعني اشغال المدراء بمعلومات مفصلة جداً وكثيفة لا يحتاجونها، كما يؤدي ذلك إلى استخدام الوقت بشكل غير كفؤ.

ج - يؤدي استخدام الحاسوب في بعض المنظمات إلى ارتفاع في كلف تشغيل نظام المعلومات بما يفوق المنافع المتأتية منه، خاصة عندما يكون الاستخدام في مجالات غير مهمة أو في اتخاذ قرارات تافهة. وقد أدخل العديد من المنظمات المعاصرة **الحاسوب الصغير (Mini-Computer)** لخفض الكلف وترشيد استخدام الحاسوب.

## المبحث الرابع

### نظريات اتخاذ القرار

تبين الاتجاهات النظرية في اتخاذ القرار حسب الاطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لتخاذل القرار في تحديد المشكلة موضوع البحث كما تهم أيضاً في تحديد البسائل المختلفة للمعالجة المستهدفة ويتم عادة تحديد الاطار الفكرية حسب سياسات أو إجراءات الباحثين والمتخصصين وما توصلوا إليه من خلال الدراسات والبحوث النظرية والميدانية من قواعد مستجدة، بعد استقراء ومعالجة المشكلات الرئيسية، وطرح البسائل النسجية مع تحقيق أهداف المنظمات. ومن أشهر نظريات اتخاذ القرارات ما يأتي حسب تعاقبها تاريخياً، وبشكل تقريري.

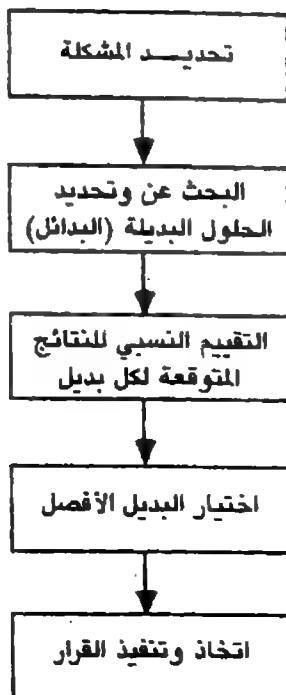
#### أولاً النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي (Economic Man) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد (Rationality). ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذ القرار تعظيم (Maximization) الربح أو العائد أو المردود مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البسائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.

ويعتمد هذا الاتجاه على الافتراضات القائمة على أساس قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق، وقابلية في الوقت ذاته على حصر جميع البسائل الممكنة لمعالجة المشكلة بشكل عقلاني وروشيد. هذا إضافة للقابلية الذاتية للفرد في المقارنة بين البسائل المختلفة، ثم اعتقاد الفرار الرشيد أو الأمثل. غير أن هناك عدداً من التعديلات التي أدخلت في النموذج التقليدي لغرض جعله أكثر قدرة على التطبيق. ولذلك فإن النموذج «التقليدي المعدل» في اتخاذ القرارات يعتمد المراحل الآتية في معالجة المشكلة.

شكل رقم (3 - 11)

**النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في اتخاذ القرار**



ومن هنا يتضح بأن المراحل الأساسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، على وفق الفكر التقليدي المعدل، هي على النحو الآتي

**1 - تحديد المشكلة**

يمكن تعريف «المشكلة» على أنها الفارق بين ما هو قائم أو كائن، وبين المطلوب، أو ما يراد أن يكون. وهذا يعني معرفة الفارق بين الواقع وبين الأهداف، وتحديد الأسباب وراء ذلك، التي قد تكون الكفاءة أو الخلل في العمليات، أو الفرص التي لا بد أن تستفاد. وقد يكون ظهور المشكلات اعتمادياً، أو انفجارياً، تبعاً لظروف عمل المنظمة وإداراتها. كما قد تظهر بعض المشكلات بسبب تبني الأهداف الجديدة، في حين أن حالات أخرى تتطلب التبصر والتمعن لاكتشاف المشكلات الفعلية، بسبب بعض الغموض الذي يكتنفها.

وتشمل البيانات الالزمة لتحديد مشكلة البيانات التاريخية والبيانات التخطيطية أو النقد الموجه لأداء المنظمة من قبل الغير وقد تكون المشكلة، في بعض الاحيان مظهراً من مشكلة أعمق أي أن المشكلة المدرجة حالياً قد لا تكون المشكلة الحقيقة فقد يكون الدوران العالى للموظفين (Employee Turnover) مظهراً لمشكلة أعمق أساسها العيوب في سياسة المنظمة في مجال المكافأة والترقى (التقييمات). وهذا يعني أن الإداره لا بد أن تقوم بصورة متواصلة لاستخلاص المشكلات الحقيقية، لغرض التوجه لمعالجتها ومن بين العقبات في هذا السبيل عدم اعتقاد بعض المدراء بوجود المشكلة، أو شعورهم بأن العلاج هو أسوأ من المرض، أو بتأخير اتخاذ القرار المطلوب

لقد افترض النموذج التقليدي في اتخاذ القرار بأن المدير قادر دائمأ على تحديد المشكلات بكل أبعادها ومتغيراتها، رغم أن قدرات الفرد الذاتية محدودة، وقد لا يستطيع رصد المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.

## 2 - البحث عن تطوير الحلول البديلة

بعد أن يحدد متخد القرار المشكلة وأبعادها فإنه يتوجه للبحث عن الحلول البديلة أو البديلات (Alternatives)، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وارتفعت كلفتها، كلما كرس وقت أطول للبحث عن البديلات وتطويرها وغالباً ما يتوجه المدير، كمتخد للقرار، إلى تجربة «البدائل المعروفة» أولاً، أي تلك التي استخدمت في مواقف مشابهة فإن لم تكن مجديه، فإنه يتوجه إلى البحث عن بديلات جديدة. وفي البحث عن البديلات الجديدة، يواجه متخد القرار مقييدات (Constraints) معينة، تؤلف عقبات تحول دون اختيار بعض البديلات ومن أهم هذه المقييدات الوقت والمال بعض القرارات لا بد أن تتخذ بوقت قصير، وببعضها يحتاج إلى أموال تفوق قدرة المنظمة وهناك مقييدات أخرى مثل تلك التي تفرضها الإداره العليا أو التي تحددها التشريعات والمتطلبات التكنولوجية والظروف الاقتصادية، والقدرات المتوافرة والعادات، والمصالح وعدم التوافق مع أهداف المنظمة، والنقص في المعلومات، وغيرها ولا بد أن يكرس اهتمام خاص للعامل (العنصر) المحدد (Limiting Factor) الذي يقف في طريق تحقيق هدف معين، إذ أن تشخيص ذلك العامل يجعل متخد القرار يوجه جهوده للقرارات التي لا تتجاوز

العامل المحدد (مثلاً مبلغ معين من المال، قابلية إدارية معينة، طاقات انتاجية معينة .).

### 3 - التقييم النسبي للنتائج المتوقعة لكل بديل

ترتبط هذه العملية مع سبقتها ويزر في التقييم عاملان احدهما مدى كون البديل قابلاً للتطبيق في ضوء أهداف وموارد المنظمة، وثانيهما قدرة البديل على حل المشكلة المطروحة. وقد يكون البديل «منطبقاً» ولكن غير مجد أو غير نافع. وتتطلب شروط «الرشد» أو «العقلانية» أن يكون متخد القرار قادرًا على التبؤ بنتائج كل بديل قيد البحث، ولكنه بسبب المعلومات المحددة عن المستقبل، فإنه يعمل على جمع الحقائق والبيانات ذات العلاقة، والضرورة للقرار مع محاولة فحصها وتحديد أهميتها أو وزنها أو تقدير احتمالات تحققها، وتؤخذ بنظر الاعتبار مصالح التقييمات المختلفة في المنظمة، إذ قد يكون بديل ما في صالح قسم معين وفي غير صالح قسم آخر.

وهناك بعض الأساليب التي تساعد متخد القرار في عملية التقييم منها

أولاًً أخذ العوامل القابلة للتكميم (مبالغ من المال، ساعات عمل، كلف ) وغير القابلة للتكميم (الشهرة، الروح المعنوية، الرضى .). بنظر الاعتبار.

ثانياً استعمال التحليل الحدي (Marginal Analysis) في المقابلة بين الإيراد والكلفة (نقطة تعاون الإيراد الحدي والكلفة الحدية)، في إطار التحليل الاقتصادي للنتائج المتوقعة من البدائل.

ثالثاً استعمال تحليل الكلفة المتفعة (Cost-Benefit Analysis) وذلك في المواقف التي تكون فيها نتائج البدائل أقل وضوحاً.

### 4 - اختيار البديل الأفضل

تعد هذه الخطوة القمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يمارس فيها متخد القرار حكمه في هذا الخصوص. وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة (المحتملة)، ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنشقة عنها. ويزكد الفكر التقليدي على ضرورة «تعظيم» (Maximization) المآثر أو المردود من اتخاذ القرار، ومن بين ما

يستند إليه متى تُخَذَّلُ القرارات في اختبار البديل الأفضل ما يأتي

أولاً خبراته السابقة على أساس أن بعض القرارات كانت قد اتخذت بالماضي وجرت آثارها، ولو أن الماضي لا يتكرر بالضرورة في الحاضر أو المستقبل بسبب تبدل الظروف بصورة مستمرة.

ثانياً التجربة (Experimentation) مثل تجربة تسويق عينات من سلعة معينة في أسواق محددة، وتجربة سياسية تسير جديدة ثم دراسة نتائج ذلك.

ثالثاً البحث والتحليل، وهو يتطلب تجزئة المشكلة إلى عناصرها أو عواملها الملموسة وغير الملموسة، واختبار البديل الأفضل في ضوء ذلك.

## 5 - تنفيذ القرار

لا بد لاتخاذ القرار من متابعة نتائج تنفيذ القرار لمعرفة جدواه و مجالات ايجابياته وسلبياته للافاده منها في اتخاذ القرارات في المستقبل. ويعتمد التنفيذ على قبول القرار من قبل المعينين، المروسين منهم والعاملين في الاقسام الأخرى ذات العلاقة بالقرار.

ومن هنا يتضح قصور النظريات التقليدية، حتى بعد تعديليها، في استجلاء المشكلات الإنسانية التي تواجهها النظريات المختلفة في إطار العديد من المجتمعات والبيئات الاجتماعية. ويكمن القصور النظري في الفكر التقليدي في اعتماده على افتراض الرشد (أو العقلانية) في الوصول للقرار الأفضل في معالجة المشكلات. وفي ضوء الواقع الموضوعي، يمكن القول بأن التفكير في المعالجة واتخاذ القرار أصبحا لا ينسجمان مع طبيعة البناء الفكري للإنسان والمتغيرات البيئية والوراثية. هذا إضافة إلى العديد من الدوافع اللاشعورية التي تفرزها هذه المتغيرات بالتأثير على القرار المراد اتخاذة وتجعله ليس القرار الأفضل بل القرار الممكن ضمن المتاح من المعلومات والمعرفات المتوفرة في المدة الزمنية التي يتم اتخاذ القرار خلالها.

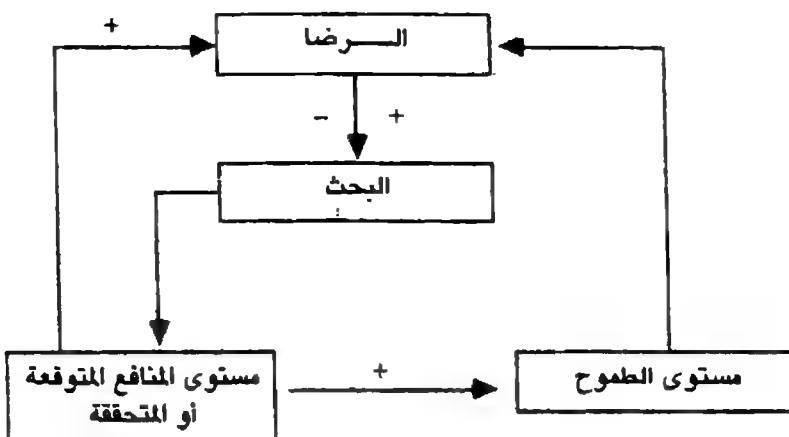
### ثانياً النظريات السلوكية (الإنسانية)

انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية التي تعتمد المنطقية أو العقلانية (الرشد) في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ونظراً لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة

لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يجد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرار. وقد سمي هذا الاتجاه في المنظور الفكري باتجاه «الرجل الإداري» (Administrative Man) وقد اعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل (الذي يؤدي إلى تعظيم المردود) واتجاهه، عوضاً عن ذلك نحو القرار المرضي (Satisficing) ومن أشهر النماذج السلوكية في اتخاذ القرار نموذج مارج وسايمون (March and Simon) ، الذي يمثله الشكل رقم (11 - 4) أدناه

شكل رقم (11 - 4)

نموذج مارج وسايمون في اتخاذ القرار



ويتضمن نموذج مارج سايمون أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ القرار تنطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبّر عن طبيعة السلوك الانساني في مسألة اتخاذ القرار وهي

- أ - كلما انخفض الرضا لدى الفرد، كلما زاد البحث عن القيم والمكافآت المتوقعة .
- ب - كلما زاد البحث عن القيم والمكافآت المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة .
- ج - كلما زاد مستوى القيم المتحققة، كلما زاد مستوى بالرضا .

د - كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد مستوى الطرح .  
هـ - كلما زاد مستوى الطرح، كلما انخفض مستوى الرضا

ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن ولكن تبقى مسألة الطرح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني . وبزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا لكي يصار إلى البحث عن القيم والمقاييس المتوقعة وهكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تترجم مع حقيقة الرضا القائم بين حالات الممكن وحالات الطرح وتعد المحرك الكبير في اطلاق قابلية الإنسان وفاعليته في البحث والتحليل والتطور المستمر ضمن تطلعات المستقبل المنظور.

ويعد هذا النهج السلوكي في اتخاذ القرار من أكثر المنطلقات النظرية تجسيداً لطبيعة المشاعر الذاتية للفرد في اتخاذ القرارات المادفة وفق منظور حركي (динاميكي) يستوعب حقيقة الفرد وتطلعاته المستقبلية في التطور المستمر .

## المبحث الخامس

### شجرة القرارات

تعد شجرة القرارات احدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسم بدرجة أعلى من الدراسة، وبالتالي النجاح، وذلك عند المماضلة بين البدائل المتاحة، في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع فهو، لذلك أسلوب علمي في التوصل إلى حل المشكلات والسير بالمنظمة باتجاه تحقيق أهدافها.

وتنسند شجرة القرارات إلى نظرية الاحتمالات، من حيث حساب كل حدث، وزنه بنسبة احتمال حصوله ومن المعروف أن مجموع الاحتمالات لكل مجموعة بدائل يساوي واحد عدد صحيح، أو (100%).

**مثال تطبيقي :**

ارادت منظمة (منشأة) طرح متوجج جديد في الأسواق، وبلغت بديلين لتنفيذ ذلك :

**البديل الأول**

شراء معدات جديدة دائمة، وذلك باستئجار مبلغ (2000000) ديناراً

**البديل الثاني :**

اعادة تنظيم المعدات الحالية وبشكل مؤقت وذلك باستئجار مبلغ (100000) ديناراً

وتضمنت الدراسة كذلك صياغة النتائج المتوقعة من كل بديل، وزنهما بنسب احتمال تحقيقها. ويمكن بهذا الخصوص استخدام الشجرة المبسطة للقرارات (Decision Tree) أو شجرة قرارات اعقد، تبعاً لإمكانية صياغة أغصان الشجرة، وفروع تلك الأغصان

**أولاً : الشجرة المبسطة للقرارات :**

يمكن بلورة نتائج كل من البدائلين أعلاه باستخدام الشجرة المبسطة للقرارات وعلى النحو الآتي (Koontz, et.al., 1980 : 263 - 266)

## أ - البديل الأول :

يتضمن البديل الأول النتائج المحتملة الآتية

- 1 - نجاح المتوجه ، بمبيعات عالية ، وبأرباح سنوية قدرها (1000000) ديناراً لمدة خمس سنوات ، باحتمال (0.6).
- 2 - تحقيق مبيعات واطنة ، وبأرباح سنوية قدرها (200000) دينار ، ولمدة خمس سنوات ، باحتمال (0.2).
- 3 - فشل المتوجه ، وتحقيق خسارة بمبلغ (2000000) دينار خلال السنة الأولى ، باحتمال (0.2).

## ب - البديل الثاني

يتضمن البديل الثاني النتائج المحتملة الآتية

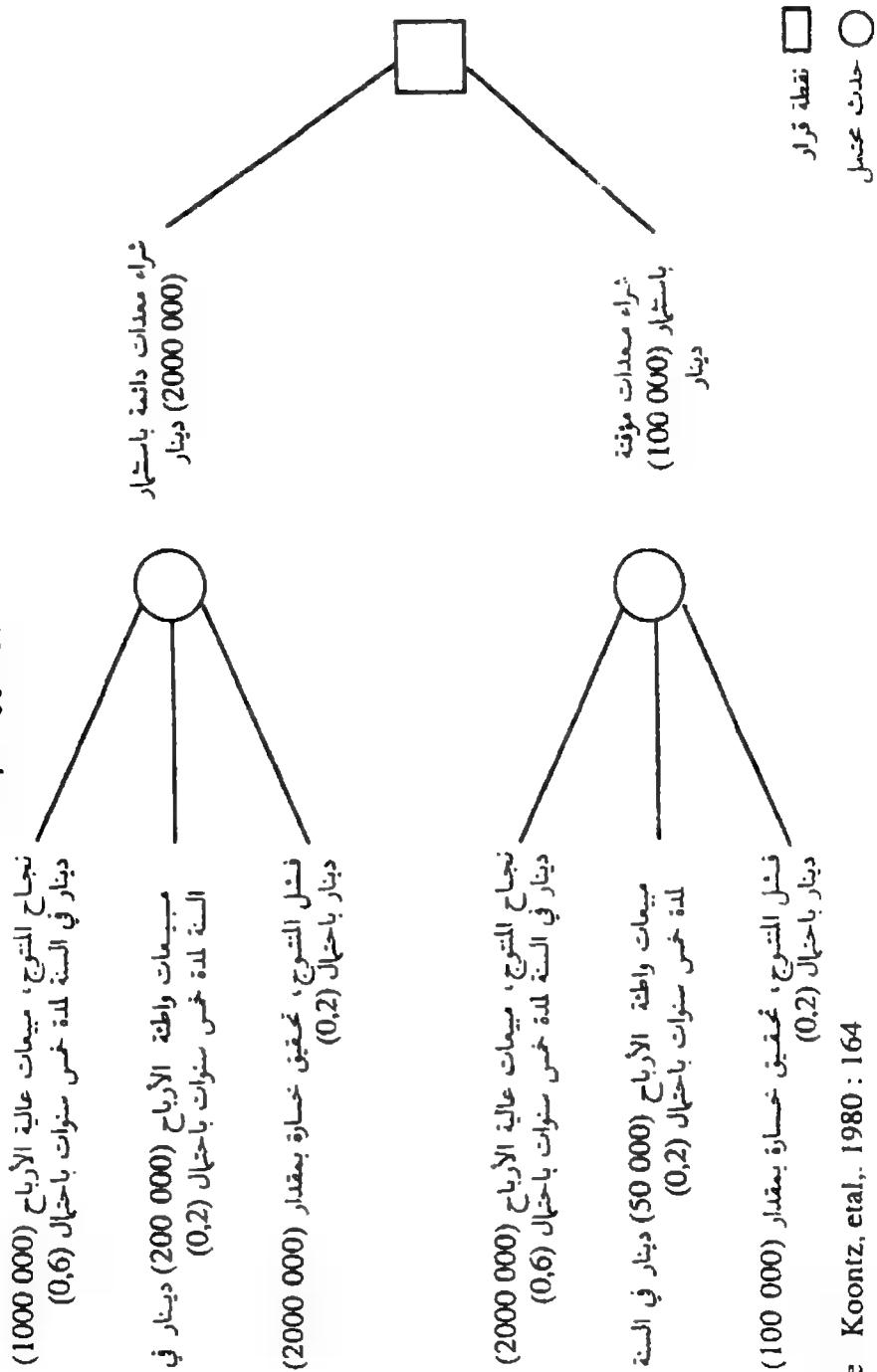
- 1 - نجاح المتوجه ، بمبيعات عالية ، وبأرباح سنوية قدرها (200000) ديناراً لمدة خمس سنوات ، باحتمال (0.6).
- 2 - تحقيق مبيعات واطنة ، وبأرباح سنوية قدرها (50000) دينار ، ولمدة خمس سنوات ، باحتمال (0.2).
- 3 - فشل المتوجه ، وتحقيق خسارة بمبلغ (100000) دينار خلال السنة الأولى ، باحتمال (0.2).

ويستخدم الشجرة المبسطة للقرارات ، شكل رقم (11 - 5) والجدول رقم (11 - 6) الذي يشير إلى كافية الحل ، يظهر أن البديل الأول يأتي بعائد متراكم لمدة خمس سنوات على رأس المال المستمر بعمر (140%) ، أي بمتوسط سنوي قدره (28%) هذا فيساً بنسبة (630%) و (126%) على التوالي بالنسبة للبديل الثاني . وقد اهملت هنا ، لغرض التبسيط متغيرات أخرى ، وخاصة توقيت الحصول على العوائد (الذي يتراوح من سنة واحدة إلى خمس سنوات) ، وكلفة الحصول على الأموال (سعر الفائدة).

ويظهر من شجرة القرارات هذه أن البديل الثاني هو أفضل من الأول ، من حيث

«نسبة العائد» غير أن البديل الأول يأتي بمبلغ مطلق من العائد قدره (2.80) مليون دينار نسبياً بـ (0.63) مليون دينار للبديل الثاني. ولو كانت كلفة رأس المال منخفضة والأموال اللازمة متوفرة، فإن البديل الأول هو أفضل من الثاني. ومن الملاحظ أن المقارنة على أساس «نسبة العائد على رأس المال» لا تأخذ بنظر الاعتبار «حجم» الاستثمار.

شكل رقم (11 - 5)  
شجرة قرارات ببساطة



Source Koontz, et al., 1980 : 164

جدول رقم (6 - 11)

كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات مبسطة

البديل الأول : شراء معدات دائمة :	
الف دينار	
300	<p>أ - نجاح المترج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6</p> $0,6 \times 1000\,000$
200	<p>ب - مبيعات واطنة باحتمال 0,2</p> $0,2 \times 2000\,000$
400 (-)	<p>ج - فشل المترج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2</p> $0,2 \times 2000\,000$
2800	المجموع
%140	<p>النسبة المئوية للعائد المزدوج لخمس سنوات على رأس المال =</p> $\frac{2800}{2000} = 140\%$
%28	<p>متوسط العائد السنوي على رأس المال 14% ÷ 5 سنة =</p>
البديل الثاني : إعادة تنظيم المعدات مؤقتاً	
600	<p>أ - نجاح المترج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6</p> $0,6 \times 200\,000$
50	<p>ب - مبيعات واطنة باحتمال 0,2</p> $0,2 \times 50\,000$
20 (-)	<p>ج - فشل المترج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2</p> $0,2 \times 100\,000$
630	المجموع
%630	<p>النسبة المئوية للعائد المزدوج لخمس سنوات على رأس المال =</p> $\frac{360}{100} = 630\%$
%126	<p>متوسط العائد السنوي على رأس المال 630% ÷ 5 سنة =</p>

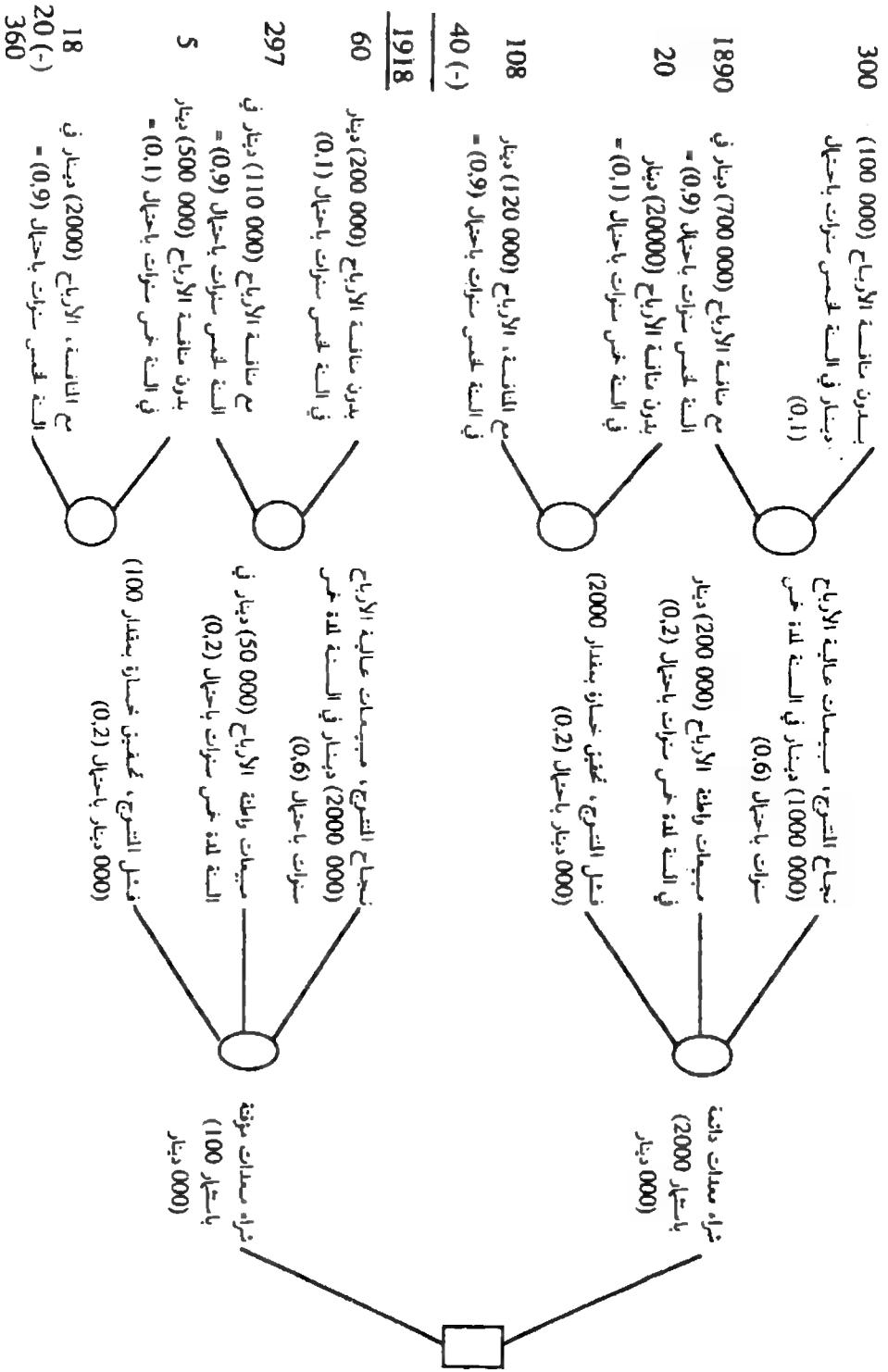
## ثانياً الشجرة الاعقد للقرارات

يعكس الشكل رقم (11 - 7) وكيفية التوصل إلى الحل في الجدول رقم (11 - 8) نرعاً أعقد من شجرة القرارات. فقد أدخل هنا متغير جديد هو وجود المنافسة أو عدم وجودها، وتفرعت النتائج إلى فرعين جديدين في كل حالة (منافسة/بدون منافسة) عدا حالة الخسارة (وهي بحالة واحدة).

وبالعودة إلى الشكل والجدول يتضح أن البديل الثاني هو أفضل من الأول على أساس نسبة العائد على الاستثمار، لأنه يحقق عائدًا قدره (99%) لخمس سنوات أو (19.8%) كمتوسط سنوي هذا بالمقارنة مع (360%) و (72%) على التوالي بالنسبة للبديل الثاني. غير أنه لو أخذ العائد كمبلغ مطلق لكان البديل الأول أفضل أي (1.918) مليون دينار قياساً بـ (0.360) مليون دينار. فلو كانت المبالغ المطلوبة متوفرة وسعر الفائدة مناسبة لاختيار المنظمة البديل الأول، بسبب عائد المطلق الأعلى

وبالإضافة إلى أسلوب شجرة القرار، هناك أساليب عديدة أخرى في حقل بحوث العمليات تساعد في اتخاذ القرار، مثل نظرية المباراة (Game Theory) ونظرية المحاكاة (Simulation Theory) ونظرية التفضيل (Preference Theory) وتحليل المخاطرة (Risk Analysis) وتحليل الكلفة - المفعمة (القاعدية) (Cost-Benefit Analysis)

شكل رقم ( ١١ - ١ ) : شجرة قرارات أكثر تعقيداً



جدول رقم (8 - 11)  
كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات العقد

الف دينار	البديل الأول : شراء معدات دائمة
300	أ - نجاح المترج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6 1 - بدون منافسة $0,1 \times 0,6 \times 1000\ 000 \times 5$ سنة 2 - مع منافسة $0,9 \times 0,6 \times 700\ 000 \times 5$ سنة
189	
20	ب - مبيعات واطنة باحتمال 0,2 1 - بدون منافسة $0,1 \times 0,2 \times 2000 \times 5$ سنة 2 - مع منافسة $0,9 \times 0,2 \times 1200\ 000 \times 5$ سنة
108	
400 (-)	ج - فشل المترج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2 $0,2 \times 2000\ 000 \times 1$ سنة
1918	المجموع
%99	النسبة المئوية للعائد المراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{1918}{2000} \times 100$
%19,8	متوسط العائد السنوي على رأس المال $\%99 \div 5$ سنة
	البديل الثاني : إعادة تنظيم المعدات مؤقتاً :
60	أ - نجاح المترج، مبيعات عالية، باحتمال 0,6 1 - بدون منافسة $0,1 \times 0,6 \times 200\ 000 \times 5$ سنة 2 - مع منافسة $0,9 \times 0,6 \times 110\ 000 \times 5$ سنة
297	
5	ب - مبيعات واطنة باحتمال 0,2 1 - بدون منافسة $0,1 \times 0,2 \times 500 \times 5$ سنة 2 - مع منافسة $0,9 \times 0,2 \times 200\ 000 \times 5$ سنة
18	
20 (-)	ج - فشل المترج بتحقيق خسارة باحتمال 0,2 $0,2 \times 100 \times 1$ سنة
360	المجموع
%360	النسبة المئوية للعائد المراكم لخمس سنوات على رأس المال = $\frac{360}{100} \times 100$
%72	متوسط العائد السنوي على رأس المال $\%360 \div 5$ سنة



الفصل الثاني عشر  
التحفيز (الدافعية)



## المبحث الأول

### الدّوافع والحوافز

#### أولاً مفهوم الدّوافع وأنواعها

##### أ - مفهوم الدّوافع

سبقت الاشارة (في المبحث الثالث من الفصل الخامس) إلى الدّوافع، وذلك عند دراسة الفرد باعتباره أحد المكونات الأساسية للمنظمة. ولا بد من الاشارة هنا إلى الدّوافع ثانية، ثم ربطها بالحوافز، بسبب العلاقة الوثيقة بين الاثنين داخل المنظمة، ولأن المدير يمارس وظيفة التحفيز (الدّافعية) لغرض توجيه جهود المروّضين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. كما أن النّظريات المتصلة على دراسة التحفيز، تعالجه من خلال البدء بالدّوافع، ضمن سلسلة من الفعل وردود الفعل، وصولاً إلى النّتائج المتواخدة وقد حظي موضوع الدّوافع باهتمام العديد من الباحثين والمتخصصين، في شتى حقول المعرفة الإنسانية، لما ترسم به الدّوافع من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة.

وبات الاهتمام بالدّوافع لا يقتصر على دراسة ما يقدم مقابلها من الحوافز أو المكافآت القادرة على إثارة نزاع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كوامن الرضا عن العمل، وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء، وتعظيم جوانب تلك الرغبة فيه، بل وحتى الانتهاء إلى بالمنظمة أصلاً. وقد تعددت النّظريات التي عالجت الدّوافع، كما تعددت المداخل الفكرية لدراستها، ومنها (كما سبقت الاشارة إليه) مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية التعلم، المداخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس، نظرية صياغة المدف، نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج

##### ب - أنواع الدّوافع

تكمّن صعوبة دراسة وتحديد الدّوافع (بشكل يتفق حوله الباحثون والمتخصصون) في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من

خلال الآثار المترتبة بأنها طبيعة السلوك الإنساني والمotivation فيه . ويمكن تقسيم الدوافع ،  
بشكل عام إلى ما يأتي

### 1 - الدوافع الأولية

على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع ،  
إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية  
والتي سميت بـ «الدوافع الفيزيولوجية ، أو البيولوجية ، أو الفطرية ، أو الأولية»  
وغالباً ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها ، كما وردت في نظرية  
ماسلو لل الحاجات وكذلك لدى العديد من نظريات الدوافع الأخرى . بين أكثر هذه  
الدوافع شيئاً ، الجوع ، والعطش ، وال الحاجة إلى الحفاظ على النوع ، والجنس ،  
والأنسجة الخ .

### 2 - الدوافع العامة

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية (التي سترد  
أدنى) . وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها ، غير أنها أصبحت الان ، في  
ظل المفاهيم الحديثة الدوافع ، من بين المتغيرات الأساسية التي تقرن بالسلوك المنظمي ،  
وأكثرها أثراً في السلوك الإنساني ، وبخواص محددة ، من بعض الدوافع الأولية  
والثانوية . وهي تشمل دوافع عديدة ، مثل دوافع الجذارة ، وحب الاستطلاع ،  
والعاطفة ، والنشاط . وقد احتلت حديثاً أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في  
المنظمة .

### 3 - الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع  
الحديث ، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات المختلفة ،  
وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دوراً كبيراً في هذا المخصوص . وعلى سبيل التمييز  
بين الدوافع الأولية والثانوية ، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانوياً أن يكون مكتوباً من  
خلال التفاعلات البيئية التي افرزت أثره في توجيه سلوك الفرد . ومن هذه الدوافع

دافع الانتهاء ، ودافع القوة والسلطة ، ودافع الامان ، ودافع المركز الاجتماعي ، ودافع الذات .

وما لا شك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين . إلا أنه من الصعوبة بمكان الاستدلال ، من خلال ذلك السلوك ، على نمط الدوافع التي توجه سلوك الأفراد ، فالأفراد يتباينون في قيامهم بالسلوك حسب الدوافع المختلفة . وقد اشار هلكارد واتكون إلى صعوبة الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد ، وذلك لعدة أسباب

أ - يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ، ومن فرد لآخر في ذات الحضارة .

ب - قد تعبّر الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف للأفراد .

ج - قد تعبّر الدوافع المختلفة عن أداء سلوك متشابهة للأفراد .

د - يمكن للدّوافع أن تتحذّل أشكالاً مضلّلة لتحديد السلوك الإنساني .

هـ - يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة .

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالباً ما تنظرى على العديد من الجوانب التي تسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها إذ لا يمكن ايجاد العلاقة البسيطة وال مباشرة التي يمكن التنبؤ بها ، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك . ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معلم السلوك الإنساني في المنظمة ، وتلعب في إطاره العام ، دوراً أساسياً في تحكّم الفرد من تحقيق أهدافه واشباع حاجاته المتنامية والمتّرعة .

## ثانياً : طبيعة التحفيز والعلاقة بين الدوافع والحوافز

العنصر الأساسي في السلوك الإنساني هو ممارسة نشاط ما . بدنياً كان ذلك أم فكريأً وهذا يعني إمكانية النظر للسلوك الإنساني على أنه سلسلة من الأنشطة ، مما يثير النّساؤلّات عن أي من أنواع النّشاط يقوم بها الإنسان ، وفي أي وقت ، ولماذا ؟ والسلوك الإنساني بهذا التّصور ، هو تحرك هادف أي أنّ الإنسان يسعى للإنجاز تلك الأفعال التي تقوّده لتحقيق شيء ما في حياته غير أن بعض الأفراد يعرّفون أهدافهم ، في

أن الآخرين قد لا يستطيعون تحديدها بدقة. وهنا تبرز مهمة المدير في المنظمة في قدرته على تحفيز الأفراد للعمل باتجاه تحقيق أهدافها أو الأهداف الفرعية لتقسيماتها. وهذا يتطلب منه تشخيص الدوافع التي تثير الأفراد للعمل بهذه الاتجاهات، وبالتالي كيفية تحفيزهم من خلال اشباع تلك الدوافع. وكما يقول بارنارد (Barnard, 1939: 84) فإن المشاركة في الأداء المنظبي يتدرجون من حيث الرغبة في الأداء، من الذين يمتنعون بالرغبة الشديدة، إلى الذين تصل رغبتهم إلى الصفر، إلى من ليست لديهم الرغبة في المشاركة، أو حتى الرفض أصلاً.

ويمكن تعريف «الحواجز» على أنها مجموعة المؤشرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تخليله محتوى وشكل سلوكه وذلك باتاحة الفرص أمامه لأشباع الحاجات التي تحرّك هواه (الجمعي 1987: 350) فالفارق الأساسي بين الدوافع والحواجز إذن، هو أن الدوافع قوة تحرّك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية تختل الأسبقيّة من حيث الإلحاد، أو أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحواجز فهو مؤشر يبني غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وبيارسه المدير تجاه مرؤوسه، ولا بد أن يراعي في استعماله التبريرات، والسياسات، والقيم، والعادات، والتقاليد في المنظمة وحولها.

ويرى برسون وستايير أن التحفيز (أو الدافعية) (Motivation) هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات وال الحاجات والمتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض اشباعها ودرجات معينة، ودفع الأفراد، من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء (Berelson and Stiener, 1964: 240) وقد تكون الدوافع معقدة، أو حتى متضاربة. فالفرد يحس برغبات متنوعة لاقتناء السلع والخدمات (شراء مأكولات، التوفير لشراء بسيارة، السياحة ..). وقد تهابب هذه الرغبات من حيث ترتيب أسبقيّة اشباعها في ظل محدودات الدخل. وفي حين أن التحفيز يوجه لتحريك الدوافع وتأثيرها، فإن الحواجز هي المكافيات (المعنوية والمادية) المدركة، وهي أكثر تسبقاً من الدوافع، وأكثر بلورة منها.

ويستطيع المدير أن يخلق نوعاً من البيئة المشجعة على بروز دوافع مبنية قاسياً بغیرها، لغرض حاولة اشباعها لدى المرؤوس.

ويرى هوكتس (30 : 1980 Hodgetts, ) أن الدافعية (التحفيز) هي «القوة التي تحرّك وتثير الفرد من أجل انجاز المهام الموكّلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية»

ولذلك يظهر بأن الدوافع ذات التماهين متزابطين هما قوة الدوافع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. فالفرد الذي يسعى للحصول على المال، بحكم الحاجة مثلاً، (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الاضافي (هدف). وبهكذا تعدد الدوافع بمتباينة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل أو الأداء

وقد حدد سوتيرمستر (8 1969 Sutermeister) الدوافع بثلاثة جوانب أساسية هي :

#### أ - ظروف العمل الطبيعية

وتتضمن جميع التغيرات المحيطة بالعمل، من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية، ومكان العمل، والاضاءة، والتكييف، والنظافة الخ التي ينبغي توافرها بالشكل الذي يسهم في تحقيق كفاءة أداء الأفراد.

#### ب - حاجات الأفراد

وهي تختلف القوى الدافعة للفرد حيث أنها تؤثر في سلوكهم وإدراكيهم بما يحيط بهم، أي أنها تلعب دوراً كبيراً في توجيه سلوك الفرد نحو اشباع الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة وتشمل حاجات الفرد المادية، حسب واحد من قواعد التوسيب (المسكن، والطعام، والهوا، والجنس، والراحة، الخ) وال حاجات الاجتماعية (الرغبة في التقارب مع الآخرين، وتحقيق المشاركة الوجدانية .). وكذلك الحاجات الذاتية (رغبة الفرد في إثبات قدرته على أداء العمل المكلف به، والشعور بالزهو، واعتراف الآخرين به وتشجيعهم نحو الاشادة بقدراته على النجاح).

### جـ - ظروف العمل الاجتماعية :

بؤدي توفير الظروف الاجتماعية المناسبة إلى تحقيق درجة عالية من اندماج الفرد مع الجماعة التي يعمل معها. وتشمل على جميع المتغيرات المتعلقة بالجماعات الصغيرة، وأنماط الإشراف، والقيادة، ودرجة الانسجام والتفاهم الذي يسود أجواء العمل المختلفة في المنظمة.

ومن هنا يتضح بأن المتغيرات الأساسية التي تلعب دوراً أساسياً في فهم الدوافع وكيفية تأثيرها في السلوك الإنساني، تسجل بال حاجات (Need) والدوافع (Drives) والأهداف (Goals) وبالعلاقة المتفاعلة التي تربط بين هذه المتغيرات ومحصلة أثرها في تحفيز (Motivation) الفرد نحو أداء عمل معين.

## المبحث الثاني

### نظريات التحفيز وعلاقتها بالد汪ع

لم تكن نظريات دوافع العمل حديثة العهد بل إنها مرت خلال مراحل متعاقبة من التطوير فقد اقترن أشهرها ظهوراً وانتشاراً بحركة الإدارة العلمية (Scientific Man- agement). إذ كانت جهود فريديريك تايلر أول محاولة جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل. وقد تلتها، من حيث الظهور، حركة العلاقات الإنسانية التي هيمنت على الفكر الإداري منذ الثلاثينات من هذا القرن، وقد كانت تتاجراً للأبحاث التي أجريت في مصنع هوثيرون. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينات من هذا القرن وقد تصدرتها، في القدم تاريخياً، نظرية ماسلو (Maslow)، والتي أطلق عليها «نظرية أو «سلم» ماسلو للحاجات»، ثم نظرية هرزبرك، التي أطلق عليها بـ «نظرية العاملين»، (أي عنصرين اثنين). أما النمودج الذي يعد أكثر حداثة في الظهور فهو نظرية الترقي لفروم. وهناك مجموعة أخرى من النظريات التي تناولت الدوافع بالدراسة والتحليل سبقت الاشارة لبعضها في الفصل الخامس، ويجري هنا تطوير طرحها، بعد ربطها، أو أقرانها، بالحوافز، بصورة متفاعلة.

#### أولاً النظريات التقليدية (الكلاسيكية)

تعد هذه النظريات أقدم المحاولات التي تناولت الدوافع والحوافز حيث أنها تمثل الأبعاد الفكرية التي أرسى قواعدها النظري فريديريك تايلر عام (1912)، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية) أساساً. وبعد الأجر (المال) العائد الوحيد (أو الاهتمام) الذي يستهدف الفرد الحصول عليه. ذلك لأن الإنسان كائن اقتصادي ويسلك في حقول عمله السلوك العقلاني الرشيد الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء قيامه بعمل ما. وقد ركز تايلر، بشكل واضح، على أن الاتساعية العالية (التي تسعى المنظمة لبلوغها) إنما تتحقق من خلال زيادة الأجر (الحافز المادي) الذي يدفع للفرد العامل كلما حقق زيادة فيها وعلى أساس هذا المنطلق النظري قام تايلر ببيان نظريته في حساب الأجر الذي يدفع لغرض تحفيزه

ثانياً : نظرية ماسلو وتعديلاتها اللاحقة :

### أ - نظرية ماسلو

سبت الاشارة لهذه النظرية (في البحث الخامس من الفصل الخامس) حيث قام ماسلو (Maslow, 1943) بتحديد خمس مجموعات من الحاجات، المعاقبة في السلم هي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، وحاجات الانتهاء، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات (شكل 5-5 في الفصل الخامس).

ولم يستهدف ماسلو من خلال دراسته للحاجات وتحديداتها بالصورة الهرمية اعلاه، تطبيقها على دوافع العمل في حينه، غير أن علماء الإدارة، مثل ماكروكر وليكرت، قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي عشرين عاماً من ظهورها. وقد تعرضت نظرية ماسلو لعدد من الانتقادات من قبل العديد من الباحثين، كما سلاحوظ لاحقاً.

### ب - نظرية هول ونوكيم والتعديلات الأخرى في نظرية ماسلو

وفي دراسة آخرى قام بها كل من هول ونوكين (Hall and Naugain 1968 63) لمدة خمس سنوات، وجد أنه كلما تقدم المدراء في العمل في المنظمة، كلما قلت الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، وتطورت الحاجات الأخرى (الانتهاء، التقدير، تحقيق الذات) التي تتصدر الأهمية ويسكانة بارزة.

### ج - نظرية ماكللند في الحاجات ودورها في التحفيز

حدد ماكللند (McLelland and Winter, 1973) ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية، هي الحاجة للقدرة، وال الحاجة للإنتماء، وال الحاجة للإنجاز وأجرى العديد من البحوث لدراسة اثارها في التحفيز، وكما يأتي

#### 1 - الحاجة للقدرة (Need for Power)

فالأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقدرة يهتمون كثيراً بمهاراتها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشفون عن موقع القيادة. وهم يتسمون بقدرة الشخصية، واللباقة، والاصرار والقدرة على فرض الرأي، كما يودون الظهور في المناسبات العامة.

## 2 - الحاجة للانتماء (Need for Affiliation)

الافراد الذين يحتاجون للانتماء للدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم ويدهم الاخرون، ويسعون لتفادي الابعاد او الرفض من الجماعات التي يتبعون إليها. ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار بوجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين، ويرغبون في مساعدة الآخرين والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم، وفهمهم عن كثب وقرب.

## 3 - الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)

الافراد الذين يحتاجون لتحقيق الانجاز يسعون دائمًا لبلوغ النجاح، ولتفادي حالات الفشل كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافاً معتدلة (بين الصعوبة والسهولة)، وينظرون إلى تحمل المخاطرة بواقعية. وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهام، والحصول على المعلومات عن الانجاز المتحقق (التفذية العكسية)، وتنعكس على تصرفاتهم الحركية وعدم الاستقرار، والرغبة في العمل لساعات طويلة.

وعلى الرغم من العديد من الدراسات والابحاث التي تصدت إلى نظرية ماسلو لل الحاجات، من حيث الدعم أو بيان جوانب الضعف فيها، إلا أنها لا زالت تحمل مكانة مهمة في فهم السلوك الانساني، حيث يتوجه الفرد نحو اشباع الحاجات الأكثر أهمية بالنسبة، تليها الحاجات التي تنمو بعدها، وصولاً إلى تحقيق الاستقرار النفسي والذهني للأفراد. ولذلك فإن هذه الحاجات، منها كانت كيفية تعاقبها في التكوين الاجتماعي أو في الحضارات الإنسانية المختلفة، تبقى ذات أثر قوي وفعال في توجه السلوك الإنساني نحو اشباعها.

## ثالثاً نظرية العاملين (أو العنصرين الاثنين) (Two-Factor Theory)

قام فريد هرزيبرج (Herzberg) وزميلاه موسنر، وستايدرمان- derman، وخلال الخمسينيات، بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل. وقد سميت هذه النظرية بـ (نظرية العاملين)، حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم ذاتع الصيت (The Motivation to Work) عام (1959). لقد تناولت

دراستهم العديد من الأفراد، وفي مستويات مختلفة، ووحدات متباعدة، بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا. وقد تمحضت الدراسة، في بناها الفكري، عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما

#### **ا - العوامل الوقائية (Hygiene Factors) :**

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. وتمثل هذه العوامل بظروف العمل، والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بالملتحقين والرؤساء، والزمان الوظيفي، والمكانة الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الحخصوص.

#### **ب - العوامل الدافعة (Motivating Factors) :**

وهي العوامل التي يشعر الفرد، من خلال اشياها، بدرجة كم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وهي تمثل بعوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالاتجاه والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد

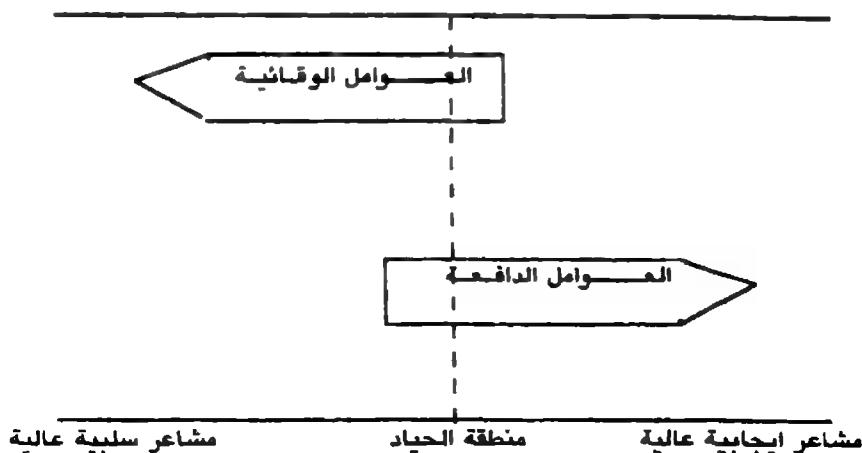
لقد كانت الإدارة، قبل ظهور هذه النظرية، تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل. غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تتغبها وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.

وقد تعرضت نظرية هرزلبرج (Herzberg)، مثل غيرها من النظريات الإدارية إلى النقد. ثم أن منهجية البحث التي اتباعها هرزلبرج وزميلاه أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، نظراً لأن عدداً من الباحثين توصلوا إلى نتائج مختلفة عند قيامهم باتباع منهجية مختلفة. غير أنه على الرغم من المأخذ المشار إليها أعلاه، فإن النظرية أضافت إفادة نظرية جديدة إلى الفكر الإداري، فاتاحت الفرصة لبروز دراسات لاحقة انصبت على تحديد درجات الرضا وأثره في الدوافع للعمل. كما أنها أسهمت في توسيع

المعرفة المنظمية عن دراسة العمل وعنترياته. ويوضح الشكل رقم (12 - 1) مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزلبرج.

شكل رقم (12 - 1)

مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب نظرية هرزلبرج

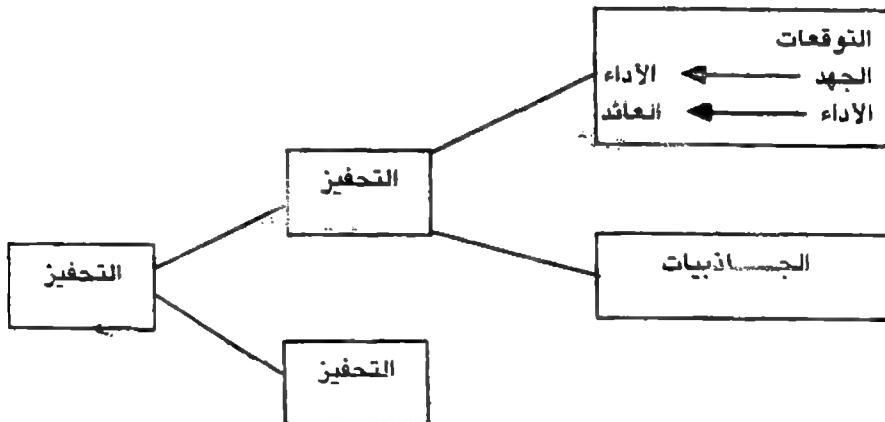


رابعاً : نظرية التوقع (Expectancy Theory) :

#### أ - نظرية فروم

تعد نظرية فروم (Vroom, 1964) وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس ووهبة (House, 1972) ، من النظريات الحديثة في الدوافع ، وال فكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العواائد) التي يرغبون فيها . فهي مدخل عقلاني إلى التحفيز ويشير الشكلان رقم (12 - 2) و (12 - 3) إلى العلاقات الأساسية في هذه النظرية . (Tosi, Rizzo and Carroll, 1986 : 242)

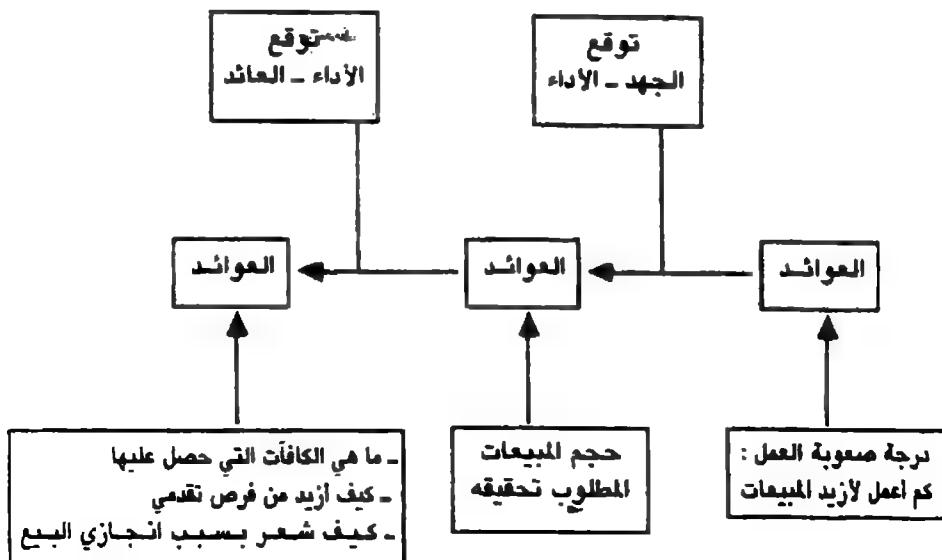
شكل رقم (2 - 12)  
المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع



وبموجب نظرية التوقع. فإن ( $\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times \text{القابلية}$  Motivation  $\times$  Ability) أي أن مستوى الأداء (جودة إداء فرد ما، لعمل ما) هو دالة عاملين هما التحفيز والقابلية. إذ يرتبط هذا العاملان على أساس أن أحدهما مضروب بالآخر، لأن كليهما لا بد أن يتوافر لتحقيق الأداء وبعبارة أخرى، فإن عدم توافر أحدهما، لا يحق الأداء المطلوب. والمقصود بـ «التوقع» هنا التقدير الذي ينصل إليه الفرد، أو حكمه بشأن احتمال تحقيق نتيجة (أو حدث) ما في المستقبل (وهو يتراوح بين صفر، وواحد) أما توقيع علاقة الجهد بالأداء فهو معتقد (تصور) الفرد عن مستوى الجهد المطلوب بذاته، وعن مستوى الأداء المتحقق جراء ذلك، هذا في حين أن توقيع علاقة الأداء بالعائد هو معتقد الفرد عن العلاقة بين مستوى معين من الأداء، وبين تحقيق العوائد المرتبة عليه وأخيراً فإن الجاذبيات (Valencies) هي أنواع الرضا (أو عدم الرضا) الناشيء من العوائد، وهي التقدير الذي ينصل إليه الفرد لمستوى السرور (أو العسادة) أو عدمه الناشيء عن العوائد (Tosi, Rizzo and Carroll, 1986 241 - 243)

شكل رقم (3 - 12)

توقعات الجهد - الأداء، والاداء - العائد



ويموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتوجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى، ويمكن القول بأن نظرية فروم (Vroom) وتتعديلاتها أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ود الواقع نحوه. كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل. لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب وتوقع معيينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضل على سواه.

ب - نظرية بورتر ولوولر :

تعد نظرية (أو نموذج) بورتر ولوولر (Porter and Lawler, 1968) توسيعاً واصفاً لنظرية التوقع، كما في الشكل رقم (12 - 4) وقد أشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما قيمة المكافآت، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتياطاته سببها على المكافآت بالفعل. وتناثر (الطاقة المدركة) واحتياط الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي فلو عرف الفرد أن

بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع ولدرجة أكبر، تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافأة.

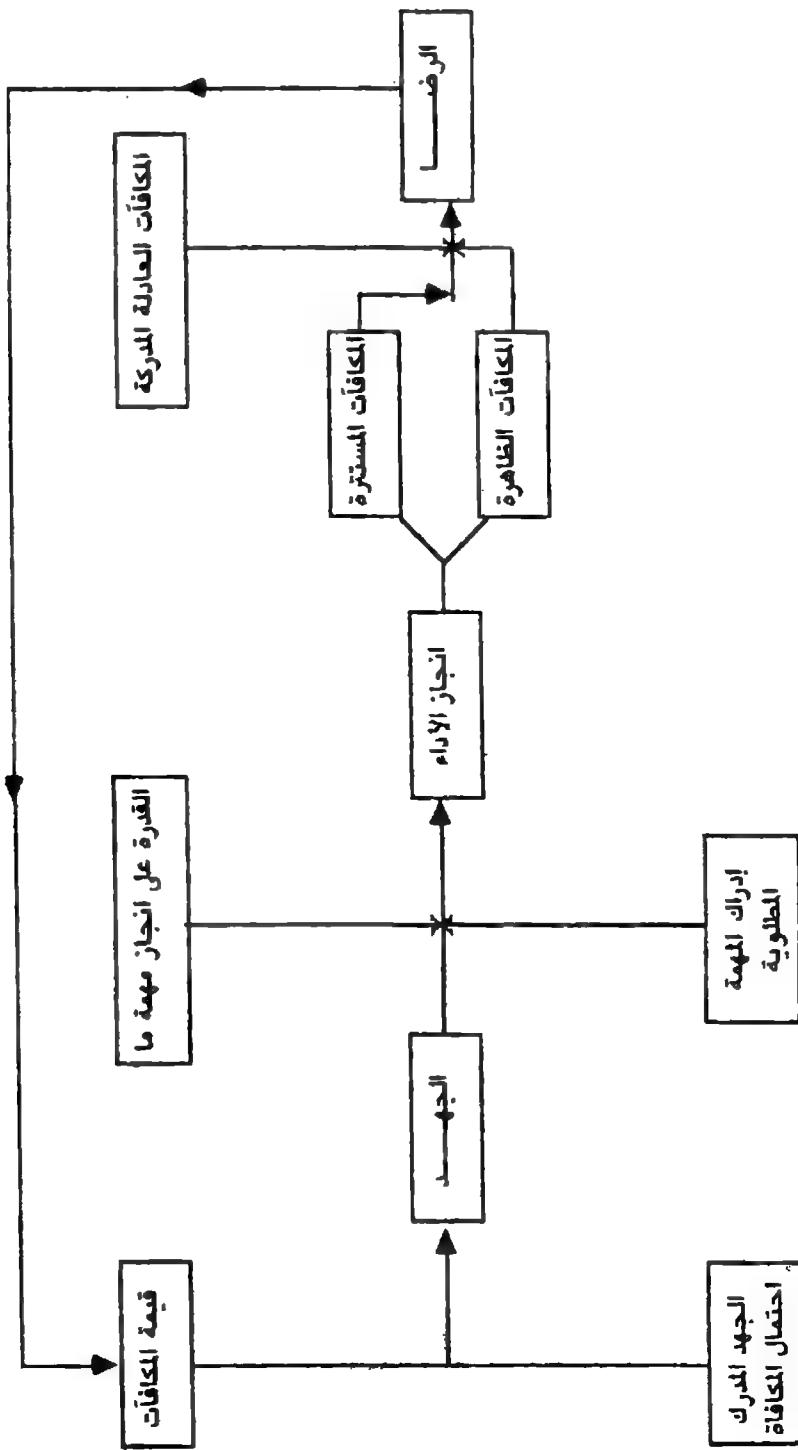
وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة (التحقيق الأهداف) ينحدر بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر كذلك بقابلية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها ( مدى إدراك الأهداف، والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة)

ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت المستمرة (أو الضمنية)، مثل الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات والمكافآت الظاهرة، مثل المركز وظروف العمل. وهذا المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافأة العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة)

ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة. كما يؤثر فيها صافي قيمة المكافآت (ن维奇ية عكسية)

وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه: إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليس مجرد سبب ونتيجة كما يؤكد على دور المثير في صياغة بكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التحطيط، التنظيم، الرقابة).

شكل رقم (4 - 12)  
نموذج بورتو لوبل في التخطيز



### المبحث الثالث

#### أساليب التحفيز

في ضوء دراسة نظريات التحفيز، لا بد من التركيد على كيفية ترجمة معطياتها للمدير في المنظمة ومن بين ما يجب أن يطرح هنا ما يأتي  
**أولاً المقارنة بين الحوافز الإيجابية والسلبية**

على الرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي أجريت حول الحوافز، فإن أنواع الشواب والعقاب ما تزال تؤلف مجموعة من الحوافز ذات الأثر القوي في المروءين. وتبقى الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة، ولو أنها ليست الوحيدة في هذا المجال. غير أن أهميتها، كحافز إيجابي، تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الأداء المتحقق في المنظمة، مثال ذلك منح العلاوات السنوية للعاملين بشكل آلي، وبدون التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد. وما لا شك فيه أن الحوافز الإيجابية هي أقوى أثراً في الفرد، من حيث تحقيق مستوى الأداء المطلوب، قياساً بالحوافز السلبية، لأن الإنسان يستجيب لها بدافع أقوى.

ومع ذلك، تبقى هناك مجموعة من الحوافز السلبية (مثل الخوف من فقدان الوظيفة، أو من فقدان الدخل الاعتيادي، أو من الحرمان من المكافآت الإضافية، أو تزيل الدرجة، أو غير ذلك من العقوبات) ذات أثر رادع لدى العاملين في المنظمة. وتأتي أسبقية الحوافز الإيجابية على السلبية (في إثارة الاندفاع نحو الأداء الأفضل) من أن الحوافز الأخيرة غالباً ما تؤدي إلى ردود فعل دفاعية أو إنقاذه من العاملين. وتشمل هذه الأنماط من السلوك تخفيف نوعية (جودة) المتردج، وعدم الاتكزاث، وضعف المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وتدخل النقابة في شؤون المنظمة، وعدم الأمانة.

ولذلك، فإن المدير في المنظمة يمسك، حسب صلاحياته بمجموعة من الحوافز التي لا بد أن يحسن إدارتها، أو التحكم في منحها، لغرض الحصول على أفضل أداء ممكن، مع حسن موازنة بين الحوافز الإيجابية والسلبية، وبين أنواع الحوافز داخل كل من المجموعتين.

## ثانياً تحديد أنواع الحوافز من قبل باتون

حاول باتون (1961) تشخيص أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل، وتوصل إلى المجموعة الآتية منها

### أ- عنصر التحدي في الوظيفة أو العمل

تعكس قابلية المدير هنا في تعظيم التحديد بما يمده من غرض ونطاق المسؤوليات الوظيفية، والصلاحيات، وما يتوقعه من الفرد شاغل الوظيفة، وجعل الفرد يؤمّن بقيمة عمله اليومي في المنظمة

### ب- المركز (المكانة الموقعة) الوظيفي

لقد تزايدت أهمية المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة في الآونة الأخيرة لدرجة كبيرة. وتشمل الأهمية جوانب متنوعة من المركز، منها عنوان الوظيفة في المنظمة مثل حجم المكتب أو الغرفة، وجود السكريتير، والسيارة الخاصة، والعضوية في التوادي وأجمعيات المهنية.

### ج- السعي لتحقيق المستوى القيادي في المنظمة

على الرغم من أن القيادة والسلطة في المنظمة يتفاعلان، فإن هناك اتجاهان واضحان لدى العاملين في المنظمة في الوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة، بالقياس مع الآنداد (Peers) فيها

### د- المنافسة

أي إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمنافسة، في مجالات متنوعة، لأن الفرد الطموح يسعى لتحقيق المكاسب منها.

### هـ- الخوف

وهو خوف الموظف من الخطأ، ومن فقدان الوظيفة أو تحفيض العلاوات والمكافآت.

## و - المال :

على الرغم من وضع هذا الحافز في نهاية المجموعة، فإنه ليس أقلها أثراً كما أن المكافأة المالية غالباً ما تعكس جوانبًا من أهمية مركز الفرد. أو موقع الوظيفة في النظمة، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالاً من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين.

### ثالثاً الحوافز المالية

تأخذ الحوافز المالية (المادية) أشكالاً متعددة، منها الرواتب والاجور، والحوافز المالية على أساس القطعة (Piece Work) وغيرها من أساليب تحقيق الزيادة في الانتاج والانتاجية، مثل المكافأة الاضافية خيارات، شراء أسهم الشركة بأسعار منخفضة (Stock Options)، تسديد النظمة لأقساط التأمين على حياة العاملين، وغيرها.

وفي حين حاول الاقتصاديون والمدراء اضفاء أهمية كبيرة على الحوافز المالية في تحفيز مستوى الأداء فإن العلماء السلوكين حاولوا التخفيف من اثارها وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين. غير أنه حتى تكون المكافآت المالية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين

أ - يمثل الحافز المالي موقعاً أكثر أهمية لدى العاملين الشاب الذين يسعون لتكوين عائلة، أو قد بدأوا في ذلك، قياساً بالعاملين الآخرين الأقدم، والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا أو وصلوا تقربياً إلى المستوى المطلوب.

ب - الحافز المالي مهم في جذب العناصر الكفؤة للمنظمة، ولذلك تتنافس المنظمات في حدود الممكن، في منح الحوافز المجزية بهذه الخصوص، حسب القطاعات والأنشطة والمناطق الجغرافية (Gellerman, 1968 173).

ج - تقل أهمية الحافز المالي عندما تسمى المنظمة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سن الخدمة، أو حسب الواقع الوظيفية المتاظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء.

د - حتى لو كانت متطلبات العدالة (أو الانصاف) تعني دفع نفس مستويات الرواتب والأجور لشاغلي الوظائف التساوية أو عن خدموا لنفس المدة، فإن المكافآت التشجيعية لابد أن يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء.

ه - تزداد أهمية الحافز المالي إذا كانت المحفزات الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يتسلمهن حالياً، والعكس صحيح.

#### رابعاً التدعيم (التقوية) الابيجابي (Positive Reinforcement) :

تشير الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال زيادة فاعلية وكفاءة التدريب، وخاصة تلك التي أجرتها سكتر (Skinner, 1968) إلى دور التدعيم الابيجابي أو كما يسمى أيضاً (تحفيز السلوك) في عملية التحفيز. ويقصد بالتدعم الابيجابي كيفية تحفيز الأفراد من خلال التصميم المناسب لبيئة العمل، وامتداح الأداء، والابتعاد عن العقاب المترتب على الأداء الضعيف نظراً لنتائجها السلبية. ويتضمن هذا المجال تحليل موقف العمل، وتحديد الأسباب وراء أداء الأفراد، ومن ثم انتهاج الوسائل لمعالجة المشكلات والحد من العقاب في طريق الأداء الجيد، ثم تحديد أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم، واتاحة أهداف معينة من خلال مشاركة العاملين ومساعدتهم، واتاحة نتائج الأداء لهم بسرعة (تنفيذية عكسية)، مع مكافأة الأداء الجيد وامتداحه حتى لو كان الأداء يقل عن الأهداف أو عن الطموح، فإن الإدارة تحاول فرز الجوانب الابيجابية فيه وامتداحها، واعطاء المعلومات الكاملة للمرؤوسين عن المشكلات التي تواجهها النظمة وبعبارة أخرى، فإن المدخل قيد البحث يؤكد على حسن أداء المدير لوظائفه الأساسية (الخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز، الرقابة).

#### خامساً المشاركة :

أثبتت البحوث الإدارية الكثيرة أن المشاركة هي من بين أهم أساليب تحفيز العاملين وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي شارك فيها بشكل أو باخر، والاستفادة من المعلومات والخبرات الميدانية الغنية التي يتمتع بها العاملون، والاعتزاف بمكانة العاملين وبدورهم في النظمة، وبنقوية دوافع الاتهاء للمنظمة

والاعتزاز بها، وكذلك الشعور بالإنجاز. والمشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني أن المدير يترك مهامته ووظائفه الإدارية، ولكنها تعني استفادته من آراء وخبرات المسؤولين وجعلهم يشعرون بأنهم قد اسهموا في القرار، ولو أن المدير هو الذي يتخذ القرار، في النهاية بنفسه

#### سادساً : اغناء (الثراء) الوظيفة وتوسيعها (Job Enrichment)

بعد «اغناء الوظيفة» من الأساليب الحديثة في التحفيز، وهو مدخل ينسجم مع معطيات نظرية هرزيبرج التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة، وخاصة التحدي، والإنجاز، والاعتزاز بالأهمية والمسؤوليات، باعتبارها حواجزاً أساسية ويتختلف «اغناء الوظيفة» عن «توسيع الوظيفة» الذي سبق الاتجاه الأول تاريخياً. فتوسيع الوظيفة يعني جعلها أكثر تنوعاً وذلك بإزالة السأم الذي ينشأ عن تكرار أداء العمليات أو الأعمال نفسها يومياً، أما اغناء الوظيفة فهو محاولة شاملة محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي، والأهمية والإنجاز. ويمكن تحقيق الاغناء بوسائل عديدة منها

- أ - اعطاء حرية أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل، وتعاقبها، وقبول ورفض الماد، وما شاكل .
- ب - تشجيع مشاركة العاملين والتفاعل بينهم .
- ج - جعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم .
- د - احساس العاملين بمدى اسهام أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة وأوجه نشاطها المختلفة .
- هـ - اعطاء المعلومات للعاملين باستمرار عن نتائج أعمالهم (نفاذية عكسية) .
- و - اقحام العاملين في تحليل وتغيير الجوانب المكانية لأعمالهم، مثل ترتيب المكتب، والورشة، وتحديد مستويات الحرارة، ودرجات الإضاءة، والنظافة .

وتشير النتائج العملية لتطبيق أسلوب اغناء الوظيفة إلى تحقيق مستويات أعلى من

الأداء والاستاجية في الكثير من المنظمات التي انتهت هذا المدخل غير أن هناك،  
بالمقابل بعض القيود على قابلية الإدارة في هذا الخصوص، منها

- أ - ما تفرضه التكنولوجيا من أنماط معينة من أداء العمليات.
- ب - كلفة تنفيذ هذا الأسلوب.
- ج - صعوبة إغناء الوظائف في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.
- د - مدى تقبل بعض العاملين للأسلوب الجديد.
- ه - تحتوي وظائف المدراء بالفعل على بعض عناصر الاغناء مما يحد من القابلية على  
زيادتها أو توسيعها.



**الفصل الثالث عشر**  
**الصراع في المثلثة**



## المبحث الأول

### مفهوم الصراع وأهميته

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية. وقد عكست المدارس الإدارية، بوجه عام، تبايناً كبيراً بشأن الصراع، ودوره في سلوك الأفراد والمنظّمات. واتجّهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية مختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظّمات أو جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل فالصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يهارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين. ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لصالحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها

وقد أكد كيلي (Kelly. 1974. 137) على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة. ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، ببحث أنه يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. وقد أشار إلى المضمون نفسه ليترر (Litterer, 1967. 377) فالصراع حسب وجهة نظره، يمكن أن يكون سليماً أو إيجابياً، إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته.

وفي ضوء التباعين الفكري بشأن الصراع فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة. فقد عرفه سمث (Simth, 1967. 382) بأنه الموقف الذي تتعارض فيه، بشكل أساسي، الظروف والمهارات والأهداف المختلفة. كما عرفه ليكيرت (Likert. 1976. 7) بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يستغرون تحقيقها. ولذا ينشأ العداء بين الجانين. وعرفه بولدنك (Boulding, 1962. 305) بأنه يمثل الوضع التنافي بين طرفين مدركين لطبيعة

التعارض الناشيء» بينها، ويرغب كل منها في الحصول على المركز المعارض مع رغبة الطرف المقابل. كهذا عرفه ليفيت (Leavitt, 1972) بأنه نوع من الاحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ فرار بين حاجتين متعارضتين.

أما مارج وسايمون (March and Simon, 1958) فقد أكد على أن الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، لكنه لم يكن هناك تباين ملحوظ حول مضمون مفهوم الصراع، وأهميته في المنظمة فالصراع هو حالة عدم توازن تعرّض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات. وقد تم تحديد خمسة أنواع مختلفة من مستويات الصراع، يمكن أن تعرّض لها المنظمات تتمثل بها يأتي

- 1 - الصراع داخل الفرد.
- 2 - الصراع بين الأفراد.
- 3 - الصراع بين الأفراد والجماعات.
- 4 - الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة
- 5 - الصراع بين المنظمات.

وتشمل هذه الأنواع المتعددة من الصراع حالة حقيقة تعيشها المنظمات، وينبغي أن تستثمر أبعادها الإيجابية لتحقيق أهدافها

## المبحث الثاني

### أسباب الصراع

لا يمكن أن تخلو الظواهر الاجتماعية التي يكون مردعاً التفاعل بين الأفراد، بشكل خاص، من أسباب موضوعية تؤدي، بشكل أو بأخر، إلى حدوثها ولكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها، وقد أشار كاتز وكان (Katz and Kahn, 1966 106) إلى نوعين من الأسباب عقلانية وغير عقلانية. فالأسباب العقلانية للصراع تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الأهداف أما الأسباب غير العقلانية للصراع فتشأ عن العدائية في السلوك، وتحريف المعلومات ويرى كل من هوج وانشون (Hidge and Antony, 1979 318) أن الأسباب التي تؤدي للصراع تكمن في التغيرات التي تحصل في الصالحيات أو المراكز والأدوار، وكذلك في الأهداف، كما قد يكون نتيجة للتدخل الحاصل في العمل وبين تومسون (Thompson, 1967 108) أن مصيّات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد أو الوظائف، أو نتيجة للنقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة، إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع وقد أشار مارج وسابعون (March and Simon, 1958 121) إلى أن الأسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء من الفرد أو الجماعة، أو نتيجة لاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات.

وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية للصراع بما يأتى

#### أولاً درجة الاستقلال الوظيفي

إن شحوب ظاهرة اعتماديه بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد كل فئة على قيم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع. وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

#### ثانياً : الاختلاف أو التباين في الأهداف :

بعد الاختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتقانية عالية. وقد يزداد الصراع التنافي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

#### ثالثاً : التداخل في الصالحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

يحدث الصراع أيضاً حينما تداخل الصالحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الادارية المختلفة. ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بها معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حينما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية. كما أن التباين في المبادئ التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة. أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤوساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤوساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالباً ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك. كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة. ويتسم الصراع من هذا النوع، في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته

#### رابعاً الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية

يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، حيث أن كلاً منها يعتمد في أدائه على الآخر وقد حدد ليتر (Littleerer, 1966) عدداً من السواعث وراء هذا النوع من الصراع، سبباً وأن الجدال وعدم الانسجام مما من

الظواهر الملزمة لهذين القسمين. ومن الأسباب الداعية للصراع أو وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية. هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر المامأً ومن مستوى تعليمي أعلى. ثم أن مجموعة الاستشاريين تضم عناصر استشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر المامأً بمستوى تعليمي أعلى. ثم أن مجموعة الاستشاريين تضم عناصرأً أصغر سناً ما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، وترسيخ رقعة سلطتهم، قياساً بالتنفيذيين الذين يرون في القدم، وكبر السن دلائل على تجارب أفضل. ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام، يعني أن التنفيذيين غالباً ما سينظرون إلى الاستشاريين على أنهما يحاولون انتزاع السلطة منهم وهذا يؤجج الصراع بينهم، ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما.

ومن هنا يظهر بوضوح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ اطلاقاً فظاهرة الصراع في المنظمة تتعرّع باستمرار في ظل ظروف مشجعة، كالتباين بالأهداف، والاتجاهات والقيم الشخصية، والتدخل في أنشطة العمل، والاعتراضية بين الأقسام، والشعب المختلفة، والتناقض بين الأدوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات والتدخل الحاصل بسبب عدم وضوح الاصلاحيات، والمسؤوليات، وكذلك التغيرات التي تطرأ على عمليات المنظمة عموماً كلها تعد بثباته مؤشرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات المختلفة.

## المبحث الثالث

### مراحل الصراع

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه كعملية متحركة (ديناميكية)، تمر عبر سلسلة متعددة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار. وقد أشار بوندي (Bondy, 1967: 296) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي

#### أ - مرحلة الصراع الضمني (Latent Conflict) :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتعابين في الأهداف أو الاعتدادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسمم في خلق صور الصراع بشكل ضمني وغير معلن

#### ب - مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict) :

وفي هذه المرحلة يتم ادراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع

#### ج - مرحلة الشعور بالصراع (Felt - Conflict)

تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينها. وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والاثارة الإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تغييراً عن طبيعته وسمياته وما سوف يؤدي إليه. وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق.

#### د - مرحلة الصراع العلني (Manifest Conflict)

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أفراده، ويسبل مختلفة، مثل العدوات والمشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العبياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

## هـ - مرحلة ما بعد الصراع العلني (After of Previous Conflict)

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكك المنظمة والاضرار بها وبأهدافها رهما إلى زوالها وثانيهما، وهو الاكثر احتمالاً، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الاطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينها، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أما إذا حاولت الادارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو اسهمت بامجاد اخلول الوسط اخلول الاصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا ولا بد لإدارة المنظمة من اتباع انجح السبل لمعالجة الصراع والخلولة دون الاضرار بها وأهدافها

## المبحث الرابع

### أنواع الصراع

في إطار شيع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المظاهر، وأتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستئثارها ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة، فإن مارج وسايمون (March and Simon, 1958) ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تمثل بما يأتي

#### أولاً الصراع الفردي (Individual Conflict)

يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه بتخاذل القرارات. ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية ثلاثة هي

أ - عدم تقبل القرار : تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم توافق البديل الذي يحقق التائج المطلوبة بكماءة عالية. وقد يتواافق البديل الأفضل، أحياناً إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم التائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد.

ب - عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة) تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، حيث أن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة)، إلا أنه يتغدر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق التائج المفضلة

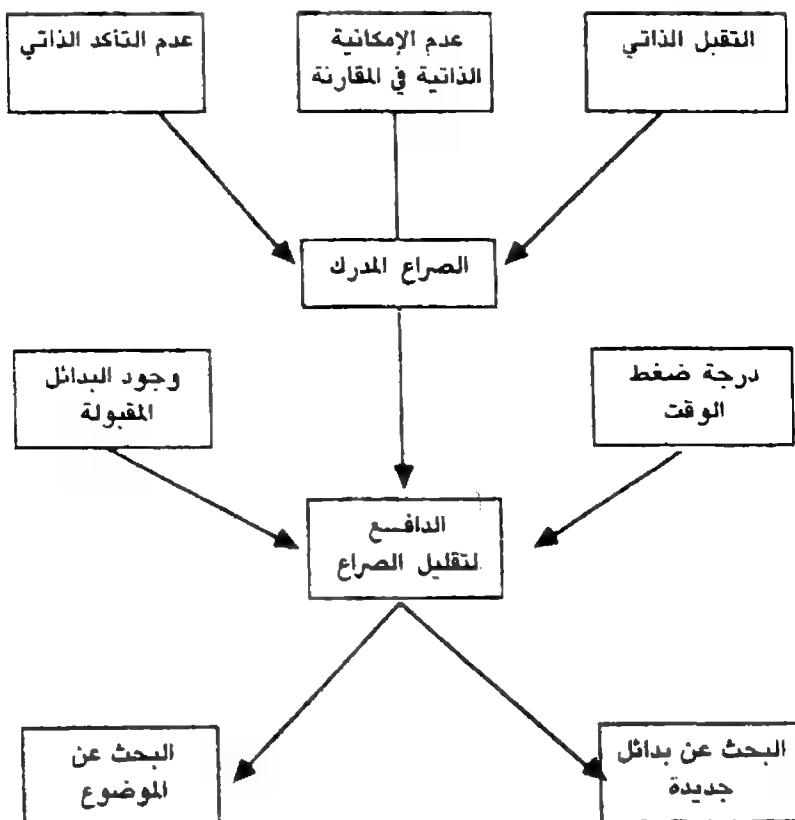
ج - عدم التأكيد : يتغدر في هذه حالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البديل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها لا فرد عندما يقوم بتخاذل القرارات لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البديل المحمولة، والتوزيع الاحتمالي للتائجها المتوقعة. وتكون الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار، أو صعوبة قيامه بالمقارنة

بين مختلف البدائل ، أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكيد عن التائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتياط . ولا بد أن تؤدي الحالات إلى ظهور أو بروز، حالة الصراع المدرك أو الملاحظ (Perceived Conflict) ، الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني ، بعد تفاقم أو تعارض التائج المتوقعة ، ويوضح الشكل رقم (13) العوامل المؤثرة في الصراع الفردي

شكل رقم (13) (1)

**العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع**



## ثانياً الصراع في المنظمة (Organizational Conflict)

تحصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركته العامة. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور حالة الصراع المنظمي بين الأفراد والجماعات. أما أهم أنواع هذه الحالة من الصراع فهي كما يأتي

### أ - صراع الأفراد في المنظمة

تم ابصاع الصراع الفردي، الذي يمثل صراع الفرد مع نفسه. أما صراع الأفراد في المنظمة فالمقصود به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة. ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حاصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد ويمكن أن تبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بتنوع من العوامل

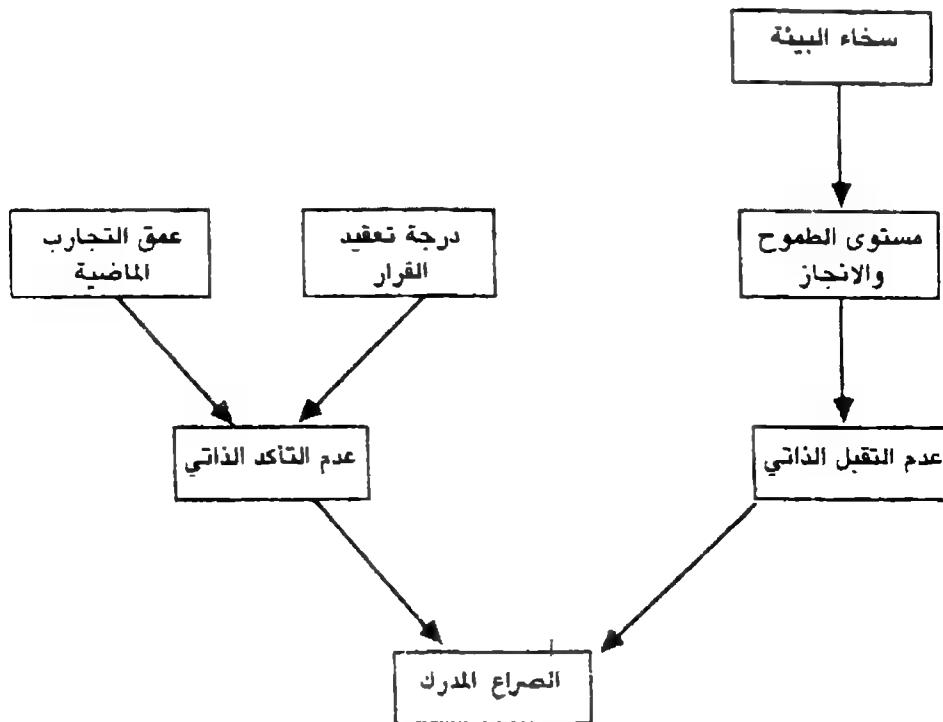
1 - العوامل الوراثية : وتمثل بجميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل الطول، الشكل، لون البشرة، العين، وغيرها، والتي ليست للبيئة الخارجية أثر في نكوبتها

2 - العوامل المكتسبة تتمثل بالعوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة، والتكيف مع المجتمع حيث أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان دائم التغيير والتبدل بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعرف المختلفة إضافة لتكوين شخصية إنسانية متميزة بقدر أو باخر عن بقية الأفراد. ويعود التباين بين الأفراد إلى البيئة التي عاش فيها الفرد منذ الطفولة وحتى دخوله للمنظمة. وتتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما المروضية (عدم التقبل)، والجهلية (عدم التأكيد) ولكل من هذين العاملين علاقة وثيقة بمتغيرات أخرى فعدم التقبل (Unacceptability) يتأثر بعوامل مستوى الطموح، ورغبة الفرد في الانجاز الذي يؤدي إلى خلق توازن الصراع بين الأفراد أما عدم التأكيد (Uncertainty) فإنه يتأثر بدرجة تعقيد القرار، وتدخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البذائل أو الغريلات

المكنته وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دوراً كبيراً في تعقّب أو تقبّلها، هوة الصراع القائم بين الأفراد. ويوضح الشكل رقم (13 - 2) طبيعة العوامل المؤثرة في هذا الصراع.

شكل رقم (13 - 2)

العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة



#### ب - صراع الجماعات في المنظمة

يتمثل صراع الجماعات داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة، والذي يأخذ شكلين اثنين هما

- الصراع بين الأقسام المختلفة
- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين

ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا النوع من الصراع بما يلي

1 - التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة : تنشأ هذه الحالة من الصراع، عادة، بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشارك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة. كما تلعب وسائل ندفق المعلومات، عبر شبكات الاتصال، دوراً منها في تعزيز أو تقليل حدة الصراع الناشئة عن ذلك. ونظرًا لتأثير هذا النوع من الصراع بسبل نقل المعلومات ومصادرها، وقنوات الاتصال المختلفة، فإن إدارة المنظمة تستطيع السيطرة على هذا النوع من الصراع بين الجماعات من خلال استخدامها وسائل الاتصال الفاعلة والكافحة، وتقليل درجة الضوضاء أو التشويش التي تصاحب عملية نقل أو تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة للاتصال

2 - الاختلاف أو التباين في الأهداف الاختلاف أو التباين في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيس من أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة. ويتأثر هذا النوع من الصراع بمتغيرين أساسين هما

أولاً محدودية الموارد المتاحة للمنظمة حيث كلما كانت الموارد البيئية محدودة، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة وعمق الصراع بين الجماعات في المنظمة

ثانياً طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، إذ كلما اتسمت هذه الأهداف بالوضوح وعدم التعقيد <sup>لها</sup> أدى ذلك إلى تقليل حدة الصراع والعكس صحيح

ومن هنا يتضح بأن الصراع ينشأ حينما تتعارض الأهداف بين الجماعات، ويتعذر توفير الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لتحقيقها

ثالثاً صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية مما يؤدي إلى تعزيز حدة الصراع بين الجماعات ويتأثر هذا التغير بثلاثة عوامل رئيسية هي

أ - محدودية الموارد البيئية

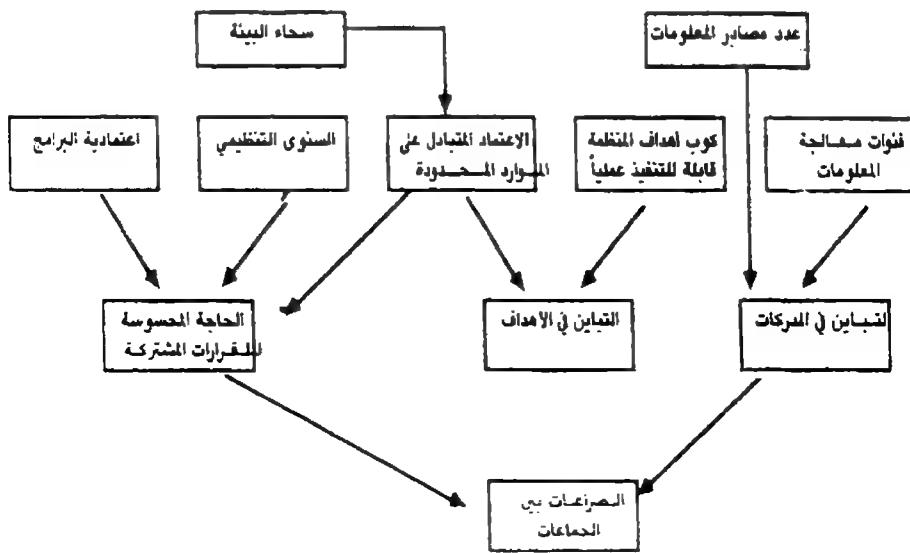
ب - المستويات التنظيمية المختلفة التي تشارك في اتخاذ القرار.

ج - درجة الاعتمادية بين الأقسام في إطار اعداد البرامج المختلفة للمنظمة.

ومن هنا يظهر بوضوح أن المنظمة يمكنها أن تخفف من الآثار السلبية لهذا النوع من الصراع، بل وحتى استثماره بشكل إيجابي من حيث تعبئتها من تحقيق أهدافها، وبين الشكل رقم (3 - 13) العوامل المؤثرة في صراع الجماعات داخل المنظمة

الشكل رقم (3 - 13)

## العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المخيمات



### ثالثاً الصراع بين المنظمات

نکاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتبابن بين المدرکات والأهداف وسبل تحقيقها، اضافةً لحدودية البيئة مثل، حجم الاسواق، وهيكل العرض والطلب والاسعار، والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد، والمنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة. (March and Simon, Op. Cit., P 128)

## المبحث الخامس

### ادارة الصراع

تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه خدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وترجيمها إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ضوء هذه المعارف الإنسانية المتقدمة، فقد اسهمت أساليب إدارة الصراع في تحجيم نتائج ايجابية كبيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع. وقد تطورت هذه الاساليب خلال العقود الأخيرة بشكل كبير، سبباً وأن تطور نظريات المنظمة، واسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص، قد هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة فقد انجذبت النظريات التقليدية إلى اعتقاد السلطة (أو القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه. أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت استراتيجيات معايرة تماماً للمنظفات التقليدية. فالاتجاهات الحديثة نظرت إلى الصراع من خلال كونه حقيقة قائمة لا يمر منها في المنظفات، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، أو بين المنظفات كما يصرت للصراع باعتباره ظاهرة معبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، أي أنه ظاهرة ايجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وترجيمها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة. ومن هذا المنطلق، فقد تناول الباحثون سبلًا متباعدة لإدارة ومواجهة الصراع ولا زالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دوراً مهماً في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعايرة الصراع ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتى

أولاً دراسة فوليت (Marry Follet, 1940 : 31 - 36)

تناولت فوليت ثلاثة طرق لمعالجة الصراع هي

أ - الغالب والمغلوب، أي تغلب طرف على طرف آخر

ب - التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين

ج - التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

ثانياً دراسة مارج وسايمون (March and Simon, 1958 : 129)

حيث لاحظ مارج وسايمون بأن معالجة الصراع تكمن فيها يأتي

أ - استخدام الأساليب العلمية في حل الصراع  
ب - الاقناع .

ج - التفاوض والتوفيق بين الاطراف المتصارعة

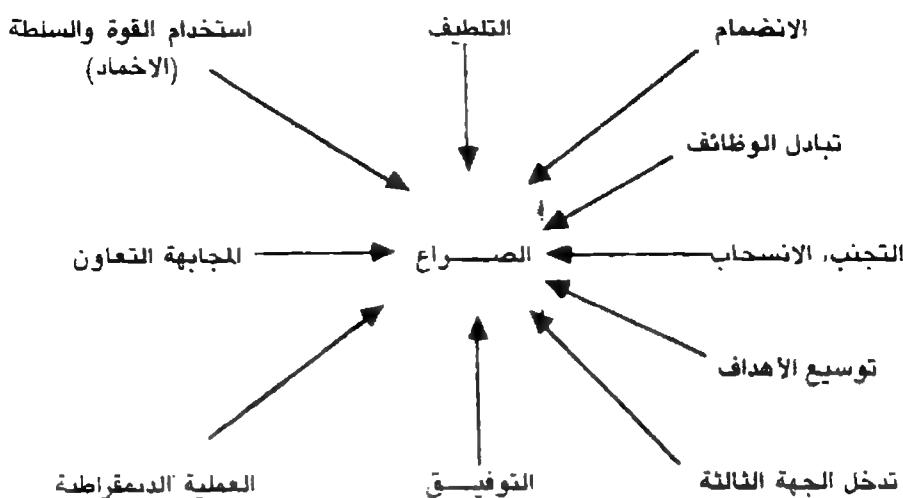
د - السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع

ثالثاً دراسة بليك وموتون (Blake and Mouton, 1964 : 162 - 166)

تشتعدد وتنتشر أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجرتها بليك وموتون بالشكل رقم (4 - 13) ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي

شكل رقم (4 - 13)

أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون



أ - الاصحاد (Suppression) قيام الادارة باصدار اوامرها لابناء الصراع ، أو أن تحد الطرفين بصدر اوامره للطرف الآخر بهذا المعنى

ب - التلطيف (Smoothing) : التفيس عن الصراع ، بمواساة الاطراف المتصارعة ، واستخدام اللغة العاطفية

- ج - التجنب أو الانسحاب (Avoidance, Withdrawal) : محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات، أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.
- ـ - التوفيق (Compromise) : التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منها مكاسبًا جزئية.
- ه - تدخل جهة ثالثة (Third - Party Intervention) : أي تدخل جهة أخرى، ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكميل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
- و - الانضمام (Cooptation) : أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين منافستين في شركة واحدة.
- ز - العملية الديموقراطية (Democratic Process) وذلك عن طريق الاجتئاعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات
- ح - تبادل أو تناوب الوظائف (Job-Rotation) حيث أن أشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهام والاتهامات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.
- ط - توسيع الأهداف (Larger Goals) أي اضيافه أو توسيع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها
- ي - المواجهة، التعاون (Confrontation Cooperation) أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهًا لوجه، في جو لا تسوده العواطف، والوصول إلى قرار واعي وقد يمكن انذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

رابعاً دراسة ليتر (Joseph Litterer, 1965 : 30) :

حدد ليتر حلولاً ممكنة لمواجهة ومعالجة الصراع هي

أ - استخدام الحواجز (Buffers) بين الأطراف المتصارعة

- ب - الالهام في مساعدة الأفراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بغلب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم ايجابياً
- ج - اتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة

**خامساً دراسة كاتز و كان (Katz and Kahn, 1966 : 108)**

أشار كاتز و كان إلى ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة هي

- أ - تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة
- ب - إيجاد قيادة إدارية كفوءة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه.
- ج - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة

**سادساً دراسة ليكرت (Rensis Likere, 1976 : 8)**

اعتمدت اتجاهات ليكرت الأساليب الأكثر فاعلية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابه «طرق جديدة في إدارة الصراع» وهي تؤدي إلى انتهاج سياسة (الغالب - الغالب) والتي غالباً ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين. إذ يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار لأي اتجاه عدائي في المستقبل فهو يعكس الاتجاهات السابقة (الغالب - المغلوب)، التي يسعى من خلالها الطرف العالب إلى تحقيق أهدافه لكونه الرابع في الصراع، وييارس الطرف الوسيط (المفاوض) تفريغ وجهات النظر «خطوة - خطوة» لكي يتم قبول الطرفين المتصارعين بالنتائج المتحققة من ذلك. وتبقى في الواقع حالة الصراع تحت السطح وغير ظاهرة بوضوح، لكنها تتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب. إلا أن الأسلوب الذي طرحته ليكرت يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع، على وفق البعد الإنساني والقيادة الجماعية، واستخدام الأساليب المدرستة في تفريغ وجهات النظر المتصارعة، وفتح سبل الحوار الاجيالي بغية اجتثاث أثار الصراع، وعدم تجسيدها، أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين

سابعاً دراسة هودج وانتوني (Hodge and Anthony, 1979 : 326) :

ركز كل من هودج وانتوني على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع هي

- أ - استخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالجة الصراع
- ب - تلطيف الصراع
- ج - التجنب أو الانسحاب من الموقف.
- د - محاولة التوفيق بين الأطراف المتصارعة
- هـ - المواجهة (Confrontation)

الفصل الرابع عشر  
الرقابة



# المبحث الأول

## مفهوم الرقابة وأهميتها

### أولاً مفهوم الرقابة

مثل الرقابة (Control) أحدى العمليات الأساسية في المنظمات المختلفة واحدى الوظائف الإدارية كذلك، فالمنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، ويمثل وجودها ترابط عبئية من الأجزاء أو الخصائص التفاعلية. ولكن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة فإنه لا بد من ممارسة عملية (وظيفة) التخطيط، ثم ممارسة عملية (وظيفة) الرقابة، المتمثلة بامداد سبل المقارنة بين الخطط الموضوعية والأداء المتحقق (أو الفعلي)، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لتصحيح الأداء أو الخطط أو الاثنين معاً وقد تبادلت المدارس الإدارية، بشكل عام، حول تحديد مفهوم واضح ودقيق للرقابة. فقد ركز الفكر التقليدي (الكلاسيكي) على الرقابة التصحيحية، التي تقوم على أساس اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد اتمام تنفيذ الخطط، لمعالجة الانحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي، أي أثناء تنفيذ خطط المنظمة (Litterer, 1969, 31) وفي ضوء ذلك تم عمليات التحفيز (العقاب أو الثواب) لاقرداد المنظمة حسب مستوى الأداء وطبيعة تنفيذه. ويتبين من ذلك اتجاه الفكر التقليدي إلى اعتقاد أسلوب الرقابة، «بعد» تنفيذ الأداء المطلوب، أي المقارنة مع الخطط «بعد» التنفيذ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بهذا الشأن. أما المفهوم الحديث للرقابة فإنه يعتمد أسلوب الرقابة «الوقائية» التي تقوم على أساس التبؤ بما سينتظر تنفيذه، ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حصول الانحرافات المعيبة بهذا الصدد. أي أن دور الرقابة يعد عملاً مستمراً ممارسة الإدارة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطط بالكامل من خلال العمليات التشغيلية لكي يصار إلى تجاوز الانحرافات قبل حدوثها وبالتالي تفادي الأضرار الناجمة عنها.

ومن هنا فقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة لدى العديد من الباحثين والمتخصصين لما يحمله من أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، من خلال العمليات التشغيلية والفعاليات التنفيذية. ونبأين تحديد المفهوم الدقيق والشامل لمعنى

الرقابة مما شكل بطبعته نبأنا في المفاهيم المتعلقة بشأنه، من حيث الوضوح ولو أنها غير متابعة من حيث المكونات الأساسية لفكرة الرقابة ومفهومها

فقد عرف الدريج (547 1961 Aldrich) الرقابة بأنها «عملية مستمرة لمقارنة الانجازات الفعلية بالعمليات المخططة سواء أكانت هذه الفعاليات جملة أم تفصيلاً، واتخاذ الاجراءات والتوجيهات اللازمة لذلك» وأكد على كون عملية الرقابة فعالية مستمرة في انجاز مهام وأهداف المنظمة كما عرفها دور (203 1969 Dew) بأنها «عملية اتخاذ القرارات لما يجب أن يتم تجنبه، أو عملية الحد من الانحرافات الحاصلة في الأداء التنفيذي للخطط القائمة» فهو يركز اهتمامه إذن، على اعتبار العملية الرقابية وظيفة أساسية لاتخاذ القرارات وتجاوز السلبيات المتحققة أثناء التنفيذ كما عرفها ثايروف (637 1977 Thierauf) على أنها «نظام مطابقة أنشطة العمل الفعلي مع الخطط المحددة له مسبقاً لغرض انجاز أهداف المنظمة». وينطلق هذا التعريف من الابعاد الفكرية للنظريات الإدارية الحديثة في اعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً يتضمن المدخلات والخرجات ويجري التوصل من خلال العمليات إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر عملية اتخاذ القرارات الهدافه لتجاوز الانحرافات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمنظمة .

## ثانياً : أهمية الرقابة

تكمن أهمية الرقابة وال الحاجة إليها بوصفها أحدى الوظائف الإدارية الرئيسة فالمنظمة باعتبارها الوحدة الاجتماعية المادفة، تمارس مهام وأدوار مختلفة لتحقيق الأداء المطلوب، وغالباً ما تواجهها عند قيامها بذلك الانحرافات الإيجابية والسلبية، فيساساً بالخطط التي تعمدتها المنظمة لتحقيق أهدافها. فقد يكون الانحراف الذي تفرزه عملية الرقابة مقصوداً (إيجابياً) أو غير مقصود (سلبياً) تبعاً لطبيعة التغيرات التي تعيّل مثل هذه المواقف لذلك لا بد من وجود نظام رقابي فعال وكفؤ ي يقوم على أساس تمكين المنظمة من تنفيذ خططها. وتبعد أهمية الرقابة بشكل كبير في المنظمات المعاصرة حيث أنها تسم بتشعب وتشابك وتعقيد الأنظمة فيها، بما يؤدي بدوره إلى وجود أنشطة رقابية لازمة لتجوبيه فعاليات المنظمة نحو تحقيق أهدافها. فبقاء المشكلات التي لا

مكّن تجاوزها بدون اتخاذ الاجراءات الكفيلة ب شأنها يؤدي في الغالب إلى عرقلة انساب أداء فعاليات وأنشطة المنظمة. لذلك تَسْهِم الرقابة بشكل كبير في ممارسة المنظمة لأنشطتها وغكينها من الدخول في المادين المختلفة. كما تبرز أهمية الرقابة بشكل جلي من خلال الندرة النسبية للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، إذ أن الرقابة الناجحة من شأنها أن تؤدي إلى الاستهار الأمثل للطاقات المتاحة بفاعلية وكفاءة وتقليل أوجه المدر والضياع فيها، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي تلعبه وظيفة الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لإنجاز الأنشطة والمهام وفقاً لمعايير الأداء الكفؤ ولتحقيق الأهداف المتوجهة، وتقليل جوانب الانحرافات غير المرغوبة الحاصلة في العمليات التشغيلية.

## المبحث الثاني

### عناصر الرقابة وأنواعه

#### أولاً عناصر الرقابة

يمكن تحديد خمس من العناصر الأساسية للرقابة يتم من خلالها تحقيق النظام الرقابي الفاعل والكافر هو

#### أ - تحديد المعايير الموضوعية

تمثل أهمية وضع المعايير أو المؤشرات القياسية الخطة الأولى في عملية الرقابة السليمة، وتبعد المعايير من الخطط المعتمدة ذاكراً وقد رکز التقليديون على ضرورة اعتماد معايير صارمة ومحددة للقياس لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها اطلاقاً، وإما ينبغي اعتمادها والالتزام بها بشكل دقيق. أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ «الرقابة الذاتية» التي يتم من خلالها اعطاء الفرد حرية واسعة في انجاز الأهداف على وفق أولويات تحددها طبيعة الاداء المطلوب بدون التدخل المباشر من قبل المشرفين (Thierauf, 1977) وفي التوجيهين الفكريين معاً، هناك حاجة لوضع مقاييس نمطية يمكن اعتمادها في قياس النتائج المتحققة (الفعالية) لكي يصار من خلالها إلى تحديد الانحرافات التي ترافق الاداء لتشغيله بشكل عام. وهناك أنواع عديدة من المعايير أهمها ما يأتي

1 - المعايير الكمية : وهي المؤشرات القابلة للقياس كمياً مثل الاعداد، والاحجام، والبالغ .

2 - المعايير النوعية : وتمثل نصفات التمييزية والاعتراضية مثل الجودة ودرجة المطابقة والملازمة والمذاق .

3 - المعايير الزمنية : وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات، أو الأيام .

4 - المعايير المالية : وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل الكلف، والإيرادات، والعائد على الاستثمار .

ولا بد أن تسم المعايير أو المؤشرات القياسية بعدد من الصفات مثل الوضوح، والقابلية على التحقيق، والمرونة إذ أن توافر مثل هذه المستلزمات من شأنه أن يحقق إمكانية الأداء بمستوى أعلى. أما غياب هذه السمات فيؤدي إلى اضعاف القدرة الذاتية للأفراد العاملن، وللمنظمة ككل، على التنفيذ

#### ب - قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق)

تتلزم وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق) سواء قبل التنفيذ المتكامل للفعالية الفنية أو الإدارية، أو أثناءها، أو بعدها. وتعد ممارسة القياس الفعلي للأداء من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي مستقبلاً حالة متطرفة في أداء فعالية الرقابة. وتعد الاجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوباً من «الرقابة الرقائية» (أو القبلية، أو السابقة، أو المانعة)، هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تم خلال أو أثناء الأداء والتي يطلق عليها مسمى «الرقابة المترآمة»، وهي ذات أثر كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها. أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فإن الاجراءات المتخذة بشأنها تسمى بـ «الرقابة العلاجية» (أو البعدية، أو اللاحقة). ويطلب اعتماد أي من هذه الأساليب ممارسة القياس بالنسبة للأداء الفعلي باعتباره خطوة أساسية في عملية إجراء الرقابة. كما أن الأساليب الثلاثة تستخدم عادة المنظمة المعاصرة بسبب ترابطها سوية ويشكل كبر.

#### ج - مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعة

تؤلف عملية المقارنة خطوة منطقية لاحقة في عملية الرقابة، لأن توافر المعايير القياسية والأداء المتحقق فعلاً يتيح إمكانية المقارنة بين الاثنين للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلاً، ومن خلال المقارنة، يمكن التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي قد تكون سلبية أو إيجابية وتعني الحالة الإيجابية الزيادة المتحقق في الأداء قياساً بما عد أصلًا في الخطط والمعايير المنشقة عنها. أما إذا كانت الانحرافات سلبية فهذا يشير إلى وجود نقص أو هبوط في الأداء قياساً بالخطط الموضوعة.

#### د - تشخيص أسباب الانحراف

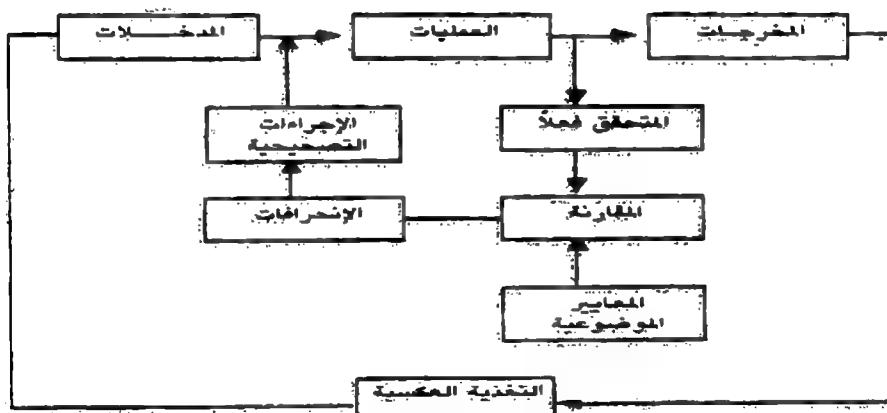
وفي ضوء المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من العمل على تشخيص أسباب الانحرافات أو الابتعاد عن المخطط والمعايير المبنية عنها. ويشمل ذلك تحديد المسؤولية عنها على صعيد تقبيلات المنظمة، والأفراد، وكذلك تحديدها حسب أنواع موارد المنظمة (بشرية، مادية، مالية، معلومات)، وحسب العمليات التحويلية. وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة بسبب قصور أو خلل في أحد هذه العوامل، أو باجتماع عاملين أو أكثر منها لذلك لا بد من تحديد الأسباب بدقة وموضوعية لكي يصار إلى اتخاذ الاجراءات التصحيحية الوقائية، أو المزامنة أو العلاجية بشأنها

#### هـ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يؤلف اتخاذ الاجراءات التصحيحية الخطوة الاخيرة في عملية الرقابة بشكل فعال، سيما وأن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لتخاذل القرار القدرة على اتخاذ الاجراءات المطلوب قبل التنفيذ المكامل لفعالية المعنية، أو الاجراء العلاجي، الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناشئة عن الانحراف بعد تتنفيذ المخطط، أو الاجراء التصحيحي التزامن مع التنفيذ، وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها. وبوضع الشكل رقم (14 - ١) عمليات الرقابة المشار إليها أعلاه.

شكل رقم (14 - ١)

خطوات الرقابة في المنظمة



## ثانياً أنواع الرقابة

تباعين الأسباب المعتمدة في تنفيذ الرقابة حسب العديد من المتغيرات . فهناك الرقابة الخارجية والداخلية ، والرقابة الكمية والنوعية ، والرقابة المستندة والشخصية . إلا أن الأسباب الشائعة في الاستخدام ، سواء داخل المنظمة أو خارجها ، يمكن إيجازها على الوجه الآتي

### أ - الرقابة التنظيمية

نعد الرقابة التنظيمية من أكثر أنواع الرقابة استخداماً في المنظمات المختلفة والتي توضع رسمياً من قبل الإدارة المعنية وتأخذ عادة شكل أهداف أو خطط أو سياسات . ومارسها الأجهزة المختصة في المنظمة عن طريق رقابة تنفيذ الميزانيات ، أو التحليل المالي للأداءتحقق ، أو قياس الانتاجية . كما أن السبل الكفيلة بمعالجة الانحرافات الحاصلة عن الخطط يمكن أن تعالج حسب الأسلوب الإيجابي المتضمن مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية ، الفردية والجماعية ، أو عن طريق استخدام الأسباب السلبية كاللوم ، ولفت النظر ، أو الاجراءات الأكثر تشدداً.

### ب - رقابة الجماعة الصغيرة

يفقصد بـ (رقابة الجماعات) ممارسة الاداء الرقابي من قبل الأفراد بصورة غير رسمية عن طريق جماعات العمل التي تشكل التزامات تقع على عاتق الأفراد العاملين . وتم هذه الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية ، أو الاتصال عبر القنوات غير الرسمية . كما يتم من خلالها تعديل الانحرافات بالأسلوب الإيجابي عن طريق الموافقة على بقاء الفرد عضواً في الجماعات الصغيرة ، أو توليه مركزاً قيادياً فيها . أما الأسلوب السلبي في المعالجة فيتم عن طريق تعليق العضوية أو العزل أو السلوك العدائي ، أو الرفض من الجماعة . ويتسم هذا النوع من الرقابة في المنظمة بأهمية التأثير بشكل كبير .

### ج - الرقابة الذاتية :

وهي تتضمن الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي و بواسع من الضمير أو الاحساس الضمني بضرورة متابعة الانجازات المتحققـة من قبلهم لكي

تضافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها. وتولد من خلال هذه الالتزامات العديد من مشاعر الشعور بالرضا والسمو بالنفس والسيطرة على الذات، أما فشل الفرد في تحقيق مبدأ رقابة الذات فإنه قد يؤدي به إلى الشعور بالخيبة والاحباط في تفيه المهام بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى قيامه، أحياناً بحرمان نفسه من بعض المزايا التي يرغب الحصول عليها. وبعد هذا النوع من الرقابة منها وذا تأثير كبير، سيما إذا توافرت لدى الفرد القناعة الأساسية بضرورة قيامه بالأنشطة المطلوبة بشكل ينسجم مع رغبته وقدرته على الأداء

## المبحث الثاني

### خصائص نظام الرقابة الناجح

لكي يحقق نظام الرقابة دوره في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة، فإنه لا بد من توافر بعض الخصائص المهمة فيه ومنها

**أولاً الملازمة :**

لا يتحقق نجاح أي نظام للرقابة إلا إذا اتسم بعلائته مع طبيعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، من ناحية، وإنسجامه مع حجمها، من ناحية أخرى، إذا غالباً ما تحتاج المنظمات الكبيرة إلى نظم الرقابة اعقد من الأنظمة الرقابية في المنظمات الأصغر

### ثانياً المرونة

ينبغي أن يتم نظام الرقابة بعرونة عالية لكي يتوافق ويتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة، والمتغيرات الخارجية (البيئية). فجمود أنظمة الرقابة يعني عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة والظروف غير المتوقعة. وهذا يعود إلى عجز النظام كل عن تحقيق الأهداف المرسومة. ولغرض تحقيق المرونة ينبغي القيام بالمراجعة الدورية للنظام الرقابي باستمرار وكشف نقاط الخلل أو الضعف فيه وتقويمها.

### ثالثاً : الوضوح :

من المستلزمات الأساسية لنجاح نظام الرقابة الفاعل والكافر أن يكون واضحاً وسهل الفهم من قبل جميع المسؤولين عن تطبيقه. لذلك يجب أن توافر لدى الأفراد المعينين بتنفيذ القدرة على استيعابه بشكل واضح وواضح والاحاطة بتائجه. هذا إضافة إلى توافر الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة لدى القائمين عليه. كما تجلب أهمية الوضوح من خلال قبول الأفراد له ومواصلة العمل بمقتضاه.

### رابعاً : السرعة في اكتشاف الانحراف

تؤدي السرعة في التنبؤ بالانحرافات أو اكتشافها قبل وقوعها إلى تسهيل وتنليل

المشكلات والعقبات الناجمة عن الانحرافات وكلفها والأنظمة الناجحة للرقابة قادرة على اتباع الأساليب الوقائية لمنع انتشار الانحرافات المتوقعة قبل حصولها، وبالتالي تقليل كلفة عمليات المنظمة وتحقيقها من بلوغ أهدافها.

#### **خامساً الاقتصاد في الكلفة**

تظهر كفاءة وفاعلية لمنظمة الرقابة بشكل عام من خلال الاقتصاد بالكلف الناجمة عن أداء فعالية الرقابة. إذ يستغلي أن تكون المردودات، أو المنافع المترافقية أكبر من الكلف الناجمة عن تنفيذ نظام الرقابة وإلا أصبح النظام غير اقتصادي في الاستعمال.

#### **سادساً إمكانية تصحيح الانحرافات**

تتجلى فاعلية وكفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حصولها وإمكانية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية بشأنها.

#### **سابعاً التغذية العكسية**

تكمّن أهمية التغذية العكسية في تمكين نظام الرقابة الناجح من معرفة مدى تقبل البيئة لخرجات النظام والتعرف من خلالها على ردود الفعل المتخصصة بشأنها ثم اتخاذ الإجراءات التي تحقق استمرار التفاعل الهدف بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.

الفصل الخامس عشر  
نجاح فاعلية المخطبة وقياسها



## المبحث الأول

### مفهوم فاعلية المنظمة وقياسها

#### أولاً مفهوم الفاعلية

يعد معيار «فاعلية» المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة (مثل غيره من المفاهيم الإدارية) إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق. فقد عرف بارنارد (Barnard, 1974: 55) «الفاعلية» على أنها «الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها» ويعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها. أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية. وهكذا فإن الفاعلية على وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبدرجات متفاوتة.

وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفاعلية بين العديد من الباحثين والمتخصصين، وتم اعتماده مؤسساً أساسياً في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فاعليتها

وأشار النار (Alvar, 1976: 767) إلى أن الفاعلية تعني «قدرة المنظمة على البقاء والتكييف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها». ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية، يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الامكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه ومن مستلزمات وجودها. كما يظهر هنا اعطاء مفهوم الفاعلية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف. ويتسند هذا المنطلق قبولاً من خلاله واقع المنظمة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئه متغيرة تتطوّر على العديد من الجوانب المستقرة (أو غير المؤكدة) لذلك لابد أن تسعى المنظمة بكل إمكاناتها لمعالجة ما من مشكلات وظواهر بيئية، وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدفة

تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود. وعلبه فإن الفاعلية، بمرجع هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يأتي

أ - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

ب - قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج - قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

ومن هنا يتضح جلياً بأن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

## ثانياً : قياس الفاعلية

ولكي يصلو إلى اعتقاد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكييفها البيئي ونموها وتطورها، فإنه لا بد من اعتقاد مجموعة من المؤشرات، أو وسائل القياس، التي أهمها ما يأتي

أ - تحديد نوع الأهداف، وقياس تحقّقها

هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة، أولها الأهداف (الرسمية) التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (عقد) تأسيسها، ونظامها الداخلي، والمتندات التي تعتمد إدارتها العليا في هذاخصوص. أما الثاني فيتمثل الأهداف العملية (أو الفعلية) التي تمثل بمؤشرات الاتساح، والانتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة. ويمكن أن تعطى هذه المؤشرات ب نوعيها، وبخاصة بعد اخضاعها للتحليل، صورة حقيقة عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، سواء ما يتعلق منها بمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية للمنظمة، أو ما أفرزته في ميدان ممارستها العملية. لذلك فإن درجة الفاعلية المتحققة للمنظمة تكمن في قدرتها على استثمار (استخدام) الطاقات المتاحة لديها، وكذلك القدرة على التكيف البيئي من خلال معالجة المشكلات أو الظواهر الإدارية والفنية التي تواجهها في مسار تحقيق

الأهداف، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق التفاعل الحركي (الديناميكي) الأهداف والتوازن المتحرك قادر على استثمار (استخدام) تلك الموارد، كلما كانت أكثر فاعلية

### ب - قياس القدرة على التكيف

اشار موت (1972 Molt) إلى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، وهو يعني «درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل واجداد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان». إذ أن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلزم نشاط المنظمة في تحقيقها للأهداف، وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد، وتوفير الروح المعنوية العالية لهم.

وترتبط كل هذه التواهي بقدرة المنظمة على التكيف. فالتكيف للبيئة الخارجية، حسب المفهوم أعلاه، يعني أن المنظمة تواجهه، في اطار سعيها لتحقيق الأهداف، متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الاستقرار النسبي والاستمرار، ولا بد أن تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ أو التوقع لما يصادفها من تغير بيئي غير منظور، وتعابجه على وفق الاسلوب الذي من شأنه الحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف. هذا اضافة إلى أن مفهومي الفاعلية (أي مفهوم تحقيق الأهداف ومفهوم التكيف) هما غير متعارضين، وإنما يتكاملان في قياس إمكانية المنظمة في الاستقرار والاستقرار في ظل التغيرات البيئية غير المستقرة. فواقع التباين في البيئة التي تتسمى لها المنظمة والاختلاف طبيعة الأهداف يؤكدان على قياس الفاعلية حسب المؤشر الذي يعزز إمكانية المنظمة في تحقيق الأهداف والنمو والتطور باستمرار.

## المبحث الثاني

### مفهوم كفاءة المنظمة وقياساً

#### أولاً مفهوم الكفاءة

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة المادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والعلومناتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني بالاستمرار من شحنة (أو صعوبة) الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية (Optimization) في استخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتواخة وما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلومات. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة، يجعل المنظمة تعاني من اخفاقات حادة في جمل أنشطتها وعملتها. وقد أكد كارزو ويانوزاس (Carzo and Yanouzas, 1971: 9) على أن المنظمة تنجح ذات كفاءة عالية «حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات». وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات (أسبقيات) في الاستثمار في الميادين التي تولد أعلى المردودات المادية والمعنوية. ويقود الاهتمام بمتغير الموارد المحدودة إلى اتجاه إدارة المنظمة نحو البحث عن الفرص البديلة التي تعزز من مكانت الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعتبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من اسهاماتهم المضمرة في تحقيق الأهداف ودرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الراحة للمنظمة مسألة أساسية تكرس لها المنظمة المعاصرة جهوداً كبيرة، وبخاصة عندما تأخذ بنظر الاعتبار القيم والمعتقدات

السائلة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها. فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الاطار المعنوي، ونسعى إلى استهار طاقاتها المادية فقط، أو تزكى، من حيث الولاء على أساس اعتقاد الحافر المادي فقط لدعم متطلبات الولاء، لا تستطيع تحقيق كفاءة الأداء، إذ أنه على الرغم من أن اعتقاد هذا العامل بعطي ثماره في الأجل القريب، لكنه يعزز، في الأجل الطويل، حالة التعامل المادي الصرف بعيداً عن اصالة الولاء أو الانتهاء العضوي والتضحيه والإبداع. ثم أن سيادة حالة من هذا القبيل ستؤدي في الأجل الطويل، إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استهار الجهد البشرية والمادية والمالية والمعلومات بشكل أمثل. وقد يعزى أوجه نشاطها الفشل في الكثير من المواقف. ومن هنا لا بد من التوكيد على حقيقة مفادها أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسين هما

أ - مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة

ب - سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف

وفي ضوء ذلك، فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك اشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل

## ثانياً قياس الكفاءة

لفرض قياس كفاءة الأداء، هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها

أ - المؤشرات (أو المعايير) المباشرة

تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي

- المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حقوق الملكية)

- المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المتحققة فِيَاساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).

- المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المترج، باستخدام الموارد ذاتها)

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتذرع فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

### ب - المؤشرات (أو المعايير) غير المباشرة

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية :

1 - عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.

2 - عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد، في بعض المجالات، طريراً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية هذا إضافة لدراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. غالباً ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقدير كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الانتاجي والخدمي.

### المبحث الثالث

#### العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة)

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس درجة «نجاح» المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو يشمل من أي منها والمنظمة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل وفي كلتا الحالتين (أي السعي لتحقيق الفاعلية والكفاءة معاً) تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل (في الأسواق مثلاً) و تستطيع أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهام والطلبات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات التنموية للمستفيدين منها (كالمتهلكين مثلاً). وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عواملًا أساسية تلعب دوراً رئيساً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من ناحية أخرى وقد تبادر إلى الباحثون والمتخصصون في عرض تحديد هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهمها ما يأنى

##### أولاً العوامل الفنية والتكنولوجية

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، واستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوالم (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

##### ثانياً العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودرافهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر

الحاصلة في العمل ، اضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة ، والأسس المعتمدة في تعميقها ونطويها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة .

### ثالثاً : العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة :

وتشتمل ردود الفعل المعاكسة ب شأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام ، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ، أو قدرتها على توفير سبل الابداع ، في الوقت والمكان المناسبين ، وبالسعر الملائم . وتعود هذه التغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموارنة المادفة بين المنظمة وبيتها وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها .

ينصح بجلاء بأن هذه التغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها ، خاصة وإن العوامل الفنية والتكنولوجية ، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة ، وطبيعة المخرجات المتحققة ، تشكل جبها الاطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموارنة والتكييف البيئي والانسجام قادر على مواصلة الأداء الفعال ، والاستمرار الامثل للطاقات المتاحة ، على سبيل تحقيق الأهداف ، على المستويين التشغيلي والاستراتيجي . لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة في تحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو ، وعلى خلق مركبات الاستقرار ، والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحاً

## الباب الرابع

### نمو وتحفيز المنظمة

الفصل السادس عشر : المنظمة والتكنولوجيا.

الفصل السابع عشر : نمو المنظمة وتطورها.

الفصل الثامن عشر : المنظمة والتغيير.

الفصل التاسع عشر : التدماج المنظمة.

الفصل العشرون : الإبداع والتخطيط.



**الفصل السادس عشر  
المنظمة والتكنولوجيا**



## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية التكنولوجيا

مر الفكـر الإداري بـمراحل تـطور متـعددة تـبلورت في إطارـها العـديـد من المـفـاهـيم والـآراء وـقد أـسـهمـ الـبـاحـثـونـ فيـ صـيـاغـةـ مـسـارـاتـ النـمـوـ بـهاـ اـضـافـاـ منـ مـعـارـفـ إـنـسـانـيـةـ تـجـلـتـ آـثـارـهـاـ فيـ حـرـكـةـ الـنـهـوـضـ وـالـتـقـدـمـ الـعـلـمـيـ وـالـحـضـارـيـ الـذـيـ شـهـدـهـ الـمـجـمـعـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ حـالـيـاـ وـقدـ لـعـبـ الـتـطـورـاتـ التـكـنـوـلـوـجـيـةـ الـأـثـرـ الـكـبـيرـ فيـ بـلـوـرـةـ وـزـيـادـةـ الـأـسـهـامـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـجـادـةـ فيـ هـذـاـ الـخـصـوصـ،ـ سـيـاـ بـعـدـ تـعـمـيقـ اـسـتـخـدـامـ الـآـلـةـ وـالـقـوـىـ الـمـحـرـكـةـ فيـ كـلـ الـقـطـاعـاتـ وـقـدـ أـدـىـ الـتـطـورـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـ الـذـيـ شـهـدـهـ الـمـجـمـعـ الـإـسـانـيـ بـعـدـ الـثـوـرـةـ الصـنـاعـيـةـ وـحتـىـ الـآنـ إـلـىـ ظـهـورـ الـأـنـاجـ الـكـبـيرـ (Mass Production)ـ وـانـفـصالـ الـإـدـارـةـ عـنـ مـالـكـيـ رـؤـوسـ الـأـموـالـ،ـ وـظـهـورـ الـعـدـيدـ مـنـ الـمـفـاهـيمـ الـحـدـيثـةـ اـسـتـجـابـةـ لـتـلـكـ الـتـطـورـاتـ وـقـدـ اـنـصـبـ جـلـ الـاـهـتـامـ عـلـىـ كـيـفـيـةـ اـسـتـخـدـامـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـمـتـطـورـةـ بـصـيـغـةـ وـأـسـالـيـبـ مـتـوـعـةـ وـمـتـجـدـدـةـ،ـ بـحـيثـ أـصـبـحـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ شـكـلـ مـحـورـاـ أـسـاسـاـ فيـ تـطـورـ مـخـلـفـ جـمـالـاتـ عـمـلـ الـمـظـهـراتـ.ـ كـمـ أـصـبـحـ مـفـهـومـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ مـثـارـاـ لـاـهـتـامـ الـمـظـهـراتـ وـالـأـفـرـادـ وـسـارـعـ الـعـدـيدـ مـنـ الـشـعـوبـ الـمـتـقـدـمـةـ وـالـنـاـمـيـةـ،ـ عـلـىـ حـدـ سـوـاءـ لـدـرـاسـةـ سـبـلـ الـاسـتـفـادـةـ مـنـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ،ـ وـهـيـ تـعـلـقـ عـلـيـاـ الـأـمـالـ بـغـيـةـ تـحـقـيقـ الـتـقـدـمـ وـالـاـزـدـهـارـ

وـتـبـاـيـنـتـ الـآـراءـ وـالـمـفـاهـيمـ بـشـأنـ تـحـدـيدـ مـصـطـلـحـ دـقـيقـ يـسـتـوـعـبـ بـشـكـلـ نـاـمـ مـفـهـومـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ فـقـدـ اـشـارـ كـاـسـتـ وـرـوزـنـزـويـجـ (180)ـ 1970ـ Kast and Rosenzweigـ إـلـىـ أـنـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ تـرـبـطـ بـمـفـهـومـ الـمـكـنـتـةـ أـيـ اـنـتـاجـ الـسـلـعـ وـاـخـدـمـاتـ بـاـسـتـخـدـامـ الـمـكـاـنـ وـالـالـاـلـاتـ.ـ كـمـ عـرـفـ لـوـنـاـزـ مـفـهـومـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ (281)ـ 1973ـ Luthansـ عـلـىـ أـنـ يـمـثـلـ خـلـاـصـةـ الـأـسـالـيـبـ الـالـلـيـةـ وـالـمـعـرـفـةـ الـتـطـبـيـقـيـةـ الـتـيـ تـسـتـخـدـمـ مـنـ قـبـلـ الـفـرـدـ لـلـاـسـهـامـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ.ـ وـأـشـارـتـ درـاسـاتـ وـوـدـورـدـ (39)ـ 1965ـ Woodwardـ إـلـىـ هـذـاـ الـمـفـهـومـ مـنـ خـلـالـ نـقـيـسـهـاـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ إـلـىـ نـلـاثـةـ مـسـتـوـيـاتـ هـيـ الـأـنـاجـ حـسـ الـطـلـبـ (الـدـفـعـةـ الصـغـيـرـ)ـ وـالـأـنـاجـ الـكـبـيرـ (الـوـاسـعـ)،ـ وـالـأـنـاجـ الـمـسـنـمـ (٠).ـ كـمـ أـنـ هـنـاكـ عـدـيدـ مـنـ الـمـفـاهـيمـ الـتـيـ اـسـتـخـدـمـتـ لـتـحـدـيدـ مـصـطـلـحـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ بـشـكـلـ دـقـيقـ،ـ وـلـكـهـاـ شـكـلـ عـامـ تـفـقـ عـلـىـ أـنـ الـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ تـضـمـنـ جـمـيـعـ الـمـعـارـفـ الـإـنـسـانـيـةـ الـتـطـبـيـقـيـةـ الـتـيـ تـسـهـمـ اـيجـيـاـ فيـ مـعـالـجـةـ الـمـشـكـلـاتـ وـالـمـوـاقـفـ الـتـيـ تـواجهـ الـمـنـظـهـاتـ أوـ الـأـفـرـادـ فيـ اـطـارـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ

\* انـظـرـ الـمـبـحـثـ الثـانـيـ مـنـ الـفـصـلـ الـأـولـ (خـامـساـ بـ)

## المبحث الثاني

### مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة

#### أولاً مراحل تطور التكنولوجيا

مررت التكنولوجيا، مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدد طويلة من الزمن، حيث أنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها حسبما يأتي

- أ - مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)
- ب - مرحلة الآلية أو المكنته (Mechanization)
- ج - مرحلة الانتاج الكبير (Mass Production) !
- د - مرحلة التحكم الآلي أو الآلية (Automation).
- ه - مرحلة التحكم الذاتي (Cybernation)

وما زالت جميع أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية، رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما أن انتشارها في المجالات والقطاعات المتعددة هو دليل على الحاجات المتزايدة إليها وعلى أهمية استخدامها في تطوير العمليات المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن استخدام الحاسوب قد أصبح الان ذا أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة، حيث دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات كما شملت أثارها مختلف أوجه سلوك الفرد. وقد ظهرت دراسات وأبحاث علمية متعددة أكدت على أثر التكنولوجيا في جمل فعاليات وأنشطة المنظمات المختلفة. ومن أشهر هذه الدراسات دراسة (Woodward, 1965) ودراسة استون (Aston Study, 1969) وغيرها من الدراسات التي لا زالت تؤكد الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا وأثارها في سلوك المنظمة

#### ثانياً أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة

تعددت آراء الباحثين والمتخصصين بشأن التكنولوجيا وأثارها البيئية بين اتجاهين رئيسيين، فبعضها يؤكد الآثار اليجابية على الإنسان والبيئة بينما يميل الآخر إلى الإشارة

لآثارها السلبية فقد أكد البعض على أن التكنولوجيا في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار. وكان أول من أشار لذلك كارل ماركس (Karl Marx) عند مهاجته للرأسمالية. ثم جاء بعض علماء الاجتماع مثل ماكينزي فيبر (Max Weber) وميلر (Miller) لبعدلوا في بعض الجوانب المتعلقة بالاتجاه الماركسي في هذا الشأن، ومعاجنة المشكلات المثارة حول انعزال الفرد عاطفياً بسبب آثار التكنولوجيا وضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أي الرد على الآراء التي ركزت على الآثار السلبية للتكنولوجيا على الإنسان والبيئة.

ويمكن ايضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك المنظمة والفرد بما يأتي

- أ - تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهام والعمل بين الأفراد والجماعات.
- ب - تساهم التكنولوجيا في ايجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية
- ج - تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتجاجات الحقيقة في شبكات تدفق العمل.
- د - تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، وغيرها، بما يتلائم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء
- هـ - تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة اداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهد البشري والمادية والمالية والمعلومات.

وهناك أمثلة كثيرة تزكى، بوضوح آثار التكنولوجيا وأبعادها الإيجابية في تحسين كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها الأساسية.

## المبحث الثالث

### قياس التكنولوجيا في المنظمة

أسهمت الكثير من الابحاث والدراسات في مجال دراسة المنظمة إلى بروز العديد من المدارس الفكرية لقياس التكنولوجيا في المنظمة وسوف يتم طرح أهم معطيات هذه المدارس بشكل موجز وعلى الوجه الآتي

**أولاً دراسة وودورد (Woodward)**

تعد دراسة وودورد (Woodward) من أكثر وأهم الدراسات شيوعاً في تحليل أثر تكنولوجيا الانتاج في المنظمات . وقد قامت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها منغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات (المنشآت) الصناعية، ويلعب دوراً مساوياً (إن لم يكن أكثر أهمية) من دور العمليات . وقد قامت الباحثة بتطبيق فرضية البحث على (100) شركة صناعية تقع في جنوب مدينة اسكس في المملكة المتحدة . واستغرقت مدة الدراسة ما يقارب الخمس سنوات (1953 - 1958) واعتمدت أنسن قياس التكنولوجيا على وفق ما يأتي (كما جاء بالبحث الثاني من الفصل الأول)

أ - إنتاج الدفعات الصغيرة (أو الانتاج حب الطلب)

ب - الانتاج الواسع (أو الدفعات الكبيرة).

ج - الانتاج المستمر

### ثانياً دراسة هيج واي肯 (Hage ■ Aiken, 1967)

اعتمدت دراسة هيج واي肯 اتجاهاماً شاملاً في تأطير مفهوم التكنولوجيا وبشكل أوسع من الاتجاهات التي أكملتها دراسة وودورد (Woodward) . فقد شملت المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وتناولت التحقق من الفرضية التي مفادها «أن هناك علاقة بين درجة الرتابة (الروتينية) في العمل وبين التركيب الاجتماعي ، والأهداف في المنظمة»، وقد تضمنت بيانات (16) منظمة للرعاية والصحة الاجتماعية في مدينة واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية، منها (6) وكالات عائلية، و (3) مستشفيات للصحة العقلية، و (3) مراكز اصلاحية، (3) بيوت للعلاج الداخلي، و (1) قسم

للتعليم الخاص. وقد تم التوصل إلى أن التركيب الاجتماعي في المنظمات ذات الأداء الرتيب (الروتيني) يميل إلى المركبة وإلى رسمية العلاقات، وأنه يتطلب توافر اختصاصات متدرجة مهنياً، ولم تظهر الدراسة أي علاقة بين الرتابة (الروتينية في العمل) وال العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين. كما ترتبط الرتابة سلباً، وبشكل ضعيف مع الروح المعنوية للعاملين والخدمات المقدمة للزبائن. ولم تظهر الدراسة أية علاقة بين الروتين وتطوير البرامج الجديد باعتباره هدفاً تسعى إليه المنظمة، وتتعدد الدراسة حصيلة علمية عمقت بشكل كبير الأبعاد الأساسية لفهم التكنولوجيا فأمتداداً أثراً إلى المنظمات غير الصناعية.

### ثالثاً دراسة بيل (Bell. 1969)

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الأفراد في المنظمة على التبؤ بمتطلبات العمل ودرجة التشدد في عملية الإشراف، وذلك باختبار فرضيتين أساسيتين هما

أ - كلما صعب التبؤ بمتطلبات العمل من قبل الأفراد العاملين كلما كان الإشراف أقل أحکاماً.

ب - كلما زاد أحکام الإشراف زداد استخدام الأساليب الرسمية والقواعد.

وقد تم اختبار هاتين الفرضيتين في مستشفى كريفن الاجتماعي (في مدينة دربي القريب من نيوهيفن) في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت عينة البحث (204) فرداً يعملون الوقت بكامله (Full-time)، وعلى أساس المناوبة، موزعين على (30) قسماً.

وقد تم التتحقق علمياً من صحة الفرضيتين موضوع الدراسة.

### رابعاً : دراسة هكسون وزملائه (Hickson, et. at., 1969)

تعد دراسة هكسون وزملائه (1969) من أكثر الدراسات شيوعاً وانتشاراً في مجال تحليل أثر التكنولوجيا في الجوانب التنظيمية في المنظمة. فقد أكدوا على تكنولوجيا العمليات أو تدفق العمل (Workflow). وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة هي ترابط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي، وتأثيرها فيه بشكل ملحوظ. وقد تناولت عينة البحث

(52) منظمة تستخدم كحد أدنى (250) عاملًا فأكثر في مدينة برمكهام في المملكة المتحدة، وشملت العينة المعامل، وشركات النقل، والمكاتب التجارية، ومخازن البيع المفردة، وغيرها.

وتحضرت الدراسة عن التوكيد على أنه كلما ازداد تكامل وتنسيق التكنولوجيا كلما اتجهت الأنشطة المكتوبة للمنظمة نحو التركيب (المرمي) الرسمي، وازداد عدد التقسيمات الإدارية واستخدام الاجراءات والقواعد الرسمية وكان تدفق العمل تحت رقابة الإدارات التنفيذية وليس الإدارات الاستشارية وقد وصلت الدراسة التحقق من الافتراضات الموضوعة بشكل واسع من خلال البحوث اللاحقة لها

#### خامساً دراسة موهر (Mohr, 1971)

تناولت الدراسة قياس درجة الارتباط بين التكنولوجيا والميكل التنظيمي . وقد شملت (144) مجموعة عمل في (13) قسم للصحة، تم اختيارها عشوائياً من بين الوكالات التخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية بتقديم الخدمة لسكان يزيد عددهم على (400) الف نسمة . وقد شملت الدراسة الأطباء، وأطباء الأسنان، والمرضى والمعينين الصحيين، ومنظفي الرجاج، والحراس . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة حقيقة بين القابلية الإدارية وبين مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات .

#### سادساً دراسة جايلد ومانسفيلد (Child and Mansfield, 1972) :

تعد هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تناولتها مجموعة (Aston) في المملكة المتحدة . وقد قام الباحثان بدراسة علاقة المتغير التكنولوجي مع متغيرات العينة، وأدوار الأفراد، والأداء وشملت العينة (82) منظمة تقع في إنكلترا واسكتلندا، حيث تضمنت (17) منشأة للصناعات الإلكترونية و (15) جريدة يومية و (15) منشأة للتأمين، و (12) وكالة للإعلان، و (12) منشأة لصناعة الأدوية، (11) منشأة للصناعات الغذائية ، وقد استغرق البحث زهاء الستين (1967 - 1969) . واعتمد مؤشر الحجم كمتغير رئيس في العينة، حيث تراوحت أعداد الأفراد في المنظمات موضوع الدراسة بين (108 - 9778) فرداً . وقد تضمنت أهم النتائج ما يألي

أ - هناك ارتباط ضعيف بين التخصص الوظيفي والتخصص حسب الأدوار باعتبارها متغيرات في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا.

ب - ترتبط التكنولوجيا بالهيكل التنظيمي في أنشطة الصيانة والرقابة على تدفق العمل والنقل، ولا توجد علاقة مماثلة مع الوظائف الاستشارية، مثل المحاسبة والأفراد.

ج - توجد علاقة قوية بين المتغيرات التكنولوجية والميكانية في المنظمات صغيرة الحجم. وقد أكدت هذه الدراسة على بعض النتائج التي أسفرت عنها دراسة أستن (Aston)، وجامعة هكسون (Hickson) بشكل خاص.

#### سابعاً دراسة الدريج (Alderich)

تميزت دراسة جامعة أستن (Aston group) بأهمية واسعة الانتشار في الأوساط المنظمية سعياً محاولتها طرح مفاهيم جديدة بشأن المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالเทคโนโลยيا. وقد استغرقت دراسة الدريج الوقت الطويل في التوصل إلى النتائج التي تصدى إليها الباحث. فقد أتى بـ Alderich (1970) نحو التحقق من النتائج التي توصلت لها جامعة أستن (Aston) من حيث تحليل أثر التكنولوجيا على المتغيرات المنظمية. وقد أراد التأكيد عما إذا كان متغير التكنولوجيا هو متغير مستقل أم تابع، إضافة لاستخدامه أسلوب تحليل المسار (Path - Analysis) للتأكد من جدواه استخدامه في التحليل. ومن خلال ذلك، قام الدريج باستخدام البيانات التي جمعت من جامعة أستن، ومن استخدامه أسلوب تحليل المسار وتوصل للنتائج الآتية

أ - ترتبط المتغيرات التكنولوجية (وهي درجة الاعتمادية، التشغيل المتغير) مع بعضها ولكن العلاقة غير واضحة.

ب - توجد علاقة ايجابية بين المتغير التكنولوجي (الاعتمادية) ومتغير تركيز الصلاحيات.

ج - توجد علاقة سلبية بين تكامل تدفق العمل وتركيز الصلاحيات، مما يعني أن الشركات ذات الاعتمادة العالية تميل إلى المركزية.

د - توجد علاقة ايجابية بين متغير «التشغيل المتغير» ومتغير «تكامل تدفق العمل». وهذا يوشر أن الشركات ذات الدرجة العالية من التشغيل المتغير تمتاز بالدرجة العالية من الائمة في العمليات الانتاجية، أما الشركات ذات الدرجة الواطنة من التشغيل المتغير فهي شركات خدمية

هـ - وجود تأثير سببي و مباشر بين متغير «التشغيل المتغير» و «هيكلية الأنشطة».

و - يتأثر خط السيطرة في تدفق العمل بشكل مباشر بكل من متغيري الحجم والتشغيل المتغير.

وقد جاءت هذه النتائج لتؤكد ما توصلت إليه جامعة أوسن (Aston Group) من حيث الأثر الذي يتركه مستوى التكنولوجيا على التغيرات الهيكلية في المنظمات المختلفة.

ثامناً دراسة فريمان (Freeman, 1973) :

قام فريمان بدراسة (41) منظمة صناعية في شمال ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية من التي يعمل فيها (40) فرداً أو أكثر. واستهدفت الدراسة التحقق عملياً من الفرضية التي أوردها وهي أنه «عندما تكون المنظمات ذات مستويات تكنولوجية عالية في الاتجاه، مع وجود اختلافات ومتغيرات بيئية، فإنها تميل إلى تكثيف الجهود الإدارية بشكل كبير وقد أراد من خلال ذلك اختبار العلاقات بين التكنولوجيا، والبيئة، والكثافة الإدارية (عدد المدراء إلى العاملين). وقد اسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ايجابية بين درجة الائمة، والمتغيرات البيئية (اللوكلاء الصناعيين، ودور الاعلان) اضافة لوجود علاقات سلبية بين الكثافة الإدارية، والمتغير المعتمد (مثل التحفيز الإداري).

تاسعاً: دراسة هربينيك (Hrebiniak) :

تناولت هذه الدراسة عينة واسعة من الأفراد شملت (200) فرداً منهم (36) مشرفاً، و (147) من المرؤومين. وقد أجريت في احدى المستشفيات التعليمية في ولاية بنسفانيا

في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يعد أكبر مستشفى يقدم خدماته لمنطقة واسعة.

وقد حاولت الدراسة التتحقق من افتراضات علمية لاختبار علاقة التكنولوجيا مع هيكل جاعة العمل (أصفر وحدة تنظيمية) وعلاقة الإشراف بالتكنولوجيا. وقد قسمت عينة البحث إلى جماعات عمل بهذا الشأن. ومن النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والميكل التنظيمي على مستوى جماعة العمل، وكذلك علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والإشراف. أما العلاقة بين التكنولوجيا والميكل على مستوى الأفراد فقد كانت ضعيفة. وهكذا أضافت هذه الدراسة بعض الجوانب الإيجابية لتأكيد أهمية التكنولوجيا من حيث أثرها على علاقات العمل والميكل التنظيمي للجماعات العاملة.

#### عاشرًا دراسة كومستوك وسكوت (Comstook and Scott, 1977)

تضمنت الدراسة اختيار عينة تتضمن (142) ردهة للعنابة بالمرضى في (16) مستشفى، تم اختيارها عشوائياً بالتعاون مع مركز ستانفورد لبحوث الرعاية الصحية، وذلك لغرض التتحقق من أثر التكنولوجيا على المتغيرات الآتية الحجم، جماعات العمل، خصائص العاملين، نظم الرقابة ضمن الوحدات التنظيمية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار لتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة والتي يمكن تلخيصها بالآتي

أ - تؤدي القدرة على التنبؤ إلى زيادة التخصص الوظيفي، وتقلل من مستوى التدريب اللازم (حيث أشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالتدريب) وعدد الأنشطة، وتزيد من مركزية القرارات، ونمطية الإجراءات.

ب - ترتبط القدرة على التنبؤ بتدفق العمل إيجابياً بالقرارات الرتيبة (الروتينية)، كما تؤدي إلى زيادة المركزية والبيروقراطية في نظام الرقابة (السيطرة).

ج - يؤثر الحجم على مؤهلات الأفراد، كما يؤثر بصورة واضحة على خصائصهم

حادي عشر دراسة اوفرتون وزملائه (Overton, et. al., 1977) :

اعتمدت هذه الدراسة جمع البيانات من خلال (5) مرضيات تم اختيارهن عشوائياً من وحدات مختارة تضمنت (71) وحدة. وقد انصب هدف الدراسة على قياس أثر التكنولوجيا من خلال ثلاثة عوامل هي، عدم التأكيد، الاستقرار، درجة التغيير، ضمن الأبعاد المحددة في الدراسة، وهي المراد الأولية، الأساليب، اعتهادية الواجب. وقد اهتمت الدراسة بطرح مفاهيم جديدة للتكنولوجيا وسبل قياسها. فقد كان مفهوم التكنولوجيا (كما هو معلوم) يقتصر على المنظمات (المنشآت) الصناعية حتى أواخر الخمسينيات في حين أكدت هذه الدراسة على تطور مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات غير الصناعية. مثل الجمعيات، والمستشفيات ومنظآت النقل، والتأمين، وغيرها وقد تبين من هذه الدراسة وجود اختلافات ذات مغزى بين وحدات التمريض باستخدام العوامل التكنولوجية (عدم التأكيد، الاستقرار، درجة التغيير) ضمن العوامل التي تمت دراستها.

يتضح من خلال طرح الابحاث والدراسات الحديثة في دراسة أثر التكنولوجيا على التغيرات الميكبلية والبيئية اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي تنتطوي على التكنولوجيا وعدم اقتصاره قدیماً على الالات والمكائن ومستوى الأداء في المنظمات الصناعية إلى شموله تكنولوجيا العمل (النظم، الأساليب، المعارف التطبيقية )، ومعالجة مختلفة المشكلات والمواضيع التي يواجهها الأفراد أثناء أدائهم. هذا إلى جانب توسيع مفهوم التكنولوجيا ليشمل المنظمات الصناعية وغير الصناعية.

**الفصل السابع عشر  
نحو المنظمة وتطورها**



## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية النمو والتطور

استأثرت الدراسات المتعلقة بنمو وتطور المنظمة بأهمية استثنائية من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين. وتنافر الجهود العلمية لغرض بلورة وصياغة اتجاهات نموذجية محددة يعتمد عليها في دراسة ظواهر نمو وتطور المنظمة. وقد كان النمو (Growth) يحتل أهمية بارزة في هذا الحقل، بسبب التوسعات الكبيرة المتعاقبة، التي تميزت بها المنظمات المعاصرة ويزداد العدد من المحدّدات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المنظّمات لأهدافها. ويعني «النمو» زيادة حجم الإنسان بما ينضم إليه ويدخله من تغييرات أساسية وقد أشار ستاربيك (Starbuck, 1965: 451) إلى أن نمو المنظمة يعني التغير في حجمها حينما يقاس بحجم العضوية (أي عدد الأفراد فيها) أو حجم الاستخدام. ويعني ذلك أن التغير الذي يطرأ في حجم المنظمة قد يمثل زيادة أو نقصاً وقد أشار لتر (Litterer, 1966: 425) إلى قياس الحجم عن طريق الميكل التنظيمي، أي أنه يمكن قياس نمو المنظمة من خلال التقييمات المتنوعة، كما يعكسها التوسيع الحاصل فيها أفقياً أو عمودياً ذلك لأن تقسيم العمل يؤدي بدوره إلى زيادة عدد المستلزمات التنظيمية المختلفة، وأضافة اختصاصات جديدة. وقد أشارت احدى الدراسات التي قام بها اندرسون وواركوف (Anderson & Warkov, 1966: 428)، في مجموعة من المستشفيات إلى أن مؤشر الحجم لقياس المنظّمات العلاجية هو عدد المرضى الذين يثمون المستشفى. كما أشار الباحث وتنكشن (Whittington, 1968: 22) إلى أن قياس حجم المنظمة وخصوصاً مثاث الأعمال، يتم من خلال المؤشرات المالية مثل جموع الموجودات، ورأس المال، والمباني، والدخل الصافي، وغيرها ومن هنا يبدوا جلياً أن النمو والتطور يقيسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المنظمة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المنظمات على مؤشرات متعددة يمكن ايجازها بما يأتي:

#### أولاً عدد الأفراد العاملين في المنظمة:

وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الميكل التنظيمي. وتعد الزيادة الكبيرة مؤثراً أساسياً للنمو والتطور في المنظمات، بغض النظر عن طبيعة أدائها أو أنشطتها.

## ثانياً المدخلات والمخرجات:

إذ أن كمية المدخلات والمخرجات تعد مقياساً للنمو في المنظمة ويقصد بالمدخلات جميع الموارد التي تستلمها المنظمة من البيئة الخارجية (وهي الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعلومات الضرورية ذات العلاقة بالعمليات). أما المخرجات فيقصد بها ناتج عمليات المنظمة، والتي غالباً ما تتجسد على شكل سلع (بضائع) أو خدمات

## ثالثاً المؤشرات المالية

تتضمن هذه المؤشرات الموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك (حق الملكية)، والدخل الصافي حيث غالباً ما تعتمد هذه المؤشرات معايير لقياس حجم النمو والتطور في المنظمة.

## رابعاً : الهيكل التنظيمي

يعتمد الهيكل التنظيمي أحياناً كقياس للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية العمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تمثل بالخصوصيات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي

وقد اشار بنس (Bennis 1966: 36) إلى ترابط هذه المؤشرات مع بعضها، إذ أنها تعبّر، في النهاية عن كفاءة وفاعلية المنظمة. فالهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الفاعلية من خلال شبكات الاتصال وتحديد المسؤوليات، وتحويل الصالحات.

كما أن نمو حجم المنظمة يعني، بالضرورة الزيادة في مقادير هذه المؤشرات في وقت واحد. فقد تزداد الموجودات مقابل النقص في عدد الأفراد العاملين نتيجة لتكثيف العمل (ادخال تكنولوجيا المكتبة) أو نتيجة لتكثيف رأس المال، وهكذا. ولا بد من اعتقاد كل مؤشر من هذه المؤشرات على حدة لغرض قياس درجة النمو في حجم المنظمة. ومن خلال ذلك يمكن القول بأن مفهوم النمو وطبيعته في المنظمة يقوم على ما يأتي

أولاً يرتبط مفهوم النمو في المنظمة بالزيادة الكمية الحاصلة بعدد الأفراد العاملين، أو في المدخلات والمخرجات أو المبكل التنظيمي أي أنه يرتبط بالمؤشرات والقياسات الكمية.

ثانياً يحقق النمو والتطور في المنظمة أبعاداً تسهم في تحقيق كفاءة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة) وفاعلية المنظمة

ثالثاً لا يرتبط مفهوم النمو والتطور ببعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل أنه غالباً ما يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المنظمة.

ويعبر واقع النمو والتطور بشكل دقيق عن قدرة المنظمة على تحقيق مستلزمات التوازن المتحرك، والتكييف البيئي، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة. ولذا بعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام، إذ أن تعذر نمو المنظمة، ككل من شأنه أن يؤدي بأنشطتها إلى الضمور أو للاضمحلال كلاً أو جزءاً

## المبحث الثاني

### دّوافع ومحددات نمو المنظمة وتطورها

لا تتحقق ظاهرة النمو والتتطور تلقائياً وإنما تعتمد على القرارات الصادرة التي تتخذ لتجسيد معالمها، وعبر سلسلة متراقبة من الأهداف، وما يتفرع عنها من سياسات وإجراءات، ودرجة واقعيتها، واحتياجها في تفbid أنشطة المنظمة. ولذلك تعد القرارات بمثابة دالة أساسية من الأهداف المراد تحقيقها. وهناك قوتان متضادان هما دّوافع النمو ومحدداته، وكلاهما يسهم، بقدر معين في خلق أنماط سلوك معينة في المنظمة. وترتبط دّوافع ومحددات النمو والتتطور، فقد تكون الدّوافع في ظل ظروف أو شروط معينة، محدداً للنمو والتتطور، كما قد يكون المحدد دافعاً للنمو والتتطور عند توافر شروط أو ظروف أخرى، وهكذا.

ويمكن طرح أهم التغيرات التي غالباً ما تشكل دّوافع ومحددات النمو في حجم المخرجات، كما تعد مؤشراً من مؤشرات الحجم

#### أولاً الكلف (Costs)

يمكن تحديد مفهوم الكلفة بأنها التنازل أو التضحيّة مقابل الحصول على منفعة معينة. وهي بذلك تشكل الجانب المقابل للإيرادات في معادلة الربح. وتعمل المنظمة (المُنْسَأَة) على خفض الكلف لغرض زيادة الدخل (الربح) الصافي. وتبرز أهمية الكلفة كذلك في علاقتها بحجم المنظمة حيث أن ظاهرة الاتّاج الواسع أو الكبير (Mass Production) من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المترجات. وتعبر هذه الظاهرة عن طبيعة النمو في حجم المخرجات كما تعد مؤشراً من مؤشرات الحجم ومقاييسه. غالباً ما تكون الكلفة محدداً أو دافعاً للنمو والتتطور في الوقت ذاته. فهي دافع للنمو والتتطور حين تعمل الادارة على زيادة الحجم لغرض تخفيض الكلف، وهي كذلك محدّد حينما يكون الحجم عائقاً أمام تخفيض كلفة الوحدة الواحدة

#### ثانياً الإيرادات (Revenues) :

يقصد (بالإيراد) قيمة السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة (المُنْسَأَة) للزبائن. ويكتسب الإيراد أهمية أساسية من كونه يمثل الطرف الأساسي في معادلة تحقيق الارباح

للمنشأة. إذ يرتبط الابراد، في اتخاذ قرارات النمو، بحجم المنشأة وتركيبة السلع والخدمات التي تطرحها كمخرجات للغير. كما يرتبط الابراد بالربع المتحقق، لأن الأخير هو الفارق بين الابراد والكلفة. وفيما يتعلّق بعلاقة الابراد بالربع، فإن زيادة الابرادات قد تعني زيادة الارباح المتحققة، إلا أن هذا لا يحصل في جميع الحالات. إذ قد يزداد الابراد ويبيّن الربع ثابتاً، أو يتعرّض للانخفاض حسب سلوك كل من الابراد والكلفة في تفاعಲها مع بعضها. ويمكن للمنشأة أن تستمر في تحقيق الابراد طالما أن الابراد الحدي يفوق الكلفة المحددة، وتبلغ الارباح اقصاها (Maximum) عندما تتساوى الكلفة والابراد الحديان (عند تقاطع منحنى الابراد الحدي بمنحنى الكلفة الحدية)، أي أن المنشأة تستمر في الترسع طالما أن الابراد الحدي يفوق الكلفة الحدية. أما العلاقة بين الابراد والحجم فإنه يمكن لحجم المنظمة أن يزداد في إطار العلاقات الآتية

- أ - اعتقاد الطلب على السعر خصوصاً حينما يكون الطلب على المتوجات من
- ب - حينما يكون الطلب على مخرجات المنظمة (المنشأة) الكبيرة أقل اشباعاً من الطلب على مخرجات المنظمات الأصغر. وهذا يتحقق حينما يضم هيكل السوق منظمات صغيرة متعددة وتكون حصتها من السوق في اشباع الحاجات أقل بكثير من حصة المنظمات الكبيرة (بسبب القدرة الأعظم للأخيرة)
- ج - نظراً لكون الابراد يمثل قيمة المبيعات (عدد الوحدات المباعة مضروباً بأسعارها) فقد ينخفض الابراد عندما تزداد المخرجات بزيادة الحجم، وذلك لأن زيادة المخرجات تتطلب زيادة في عدد الأفراد العاملين لمقابلة الزيادة الحاصلة في الانتاج. ومن جهة أخرى، فقد يصاحب زيادة الحجم انخفاض الابراد، بسبب احتمال انخفاض الاسعار نتيجة اشباع الطلب.

### ثالثاً الربع :

يعرف (الربح) بأنه الفارق بين ايرادات المنشأة (المنظمة) وكلفتها خلال مدة زمنية معينة. أي أنه يمثل قيمة المبيعات المتحققة من السلع والخدمات مطروحاً منها الكلف

(الثابتة والمتغيرة) التي تحملها المنشأة لانتاج وتسويقه تلك المنتجات. ويمكن معرفة الربح المتحقق للمنشأة من خلال دراسة كشف الدخل (أو حساب الارباح والخسائر) الذي يعطي مدة معينة سابقة، والذي ينظم ضمن عملية اعداد الحسابات الخاتمة للمنشأة. وعلى الرغم من أن الكشف المذكور لا يعبر بدقة عن الربح المتحقق فعلاً لأن اعداده يتم وفقاً للقواعد المحاسبية المقررة قبولاً عاماً (فقاعدة الكلفة التاريخية، قاعدة الحيطة، أو التحفظ، قاعدة تحقق الإيراد ...). إلا أن ذلك الكشف يعد من أهم وسائل تقياس الارباح المتحققة. وقد تبانت المدارس الفكرية بشأن استهداف الربح وأهميته فالمدرسة التقليدية، التي تعتمد مبدأ الرشد (العقلانية) اعتبرت أن الربح هو الهدف الأساسي لنشاط المنشأة واعتبرته المحدد لسلوكها بشكل عام وقد دعت، في ضوء ذلك، إلى ضرورة تعظيم الارباح المطلوب تحقيقها (Profit Maximization) وإنجحها المدارس اللاحقة (السلوكية، والنظم، والمدارس الحديثة الأخرى) إلى ابراز مفهوم (الربح المرضي) (Satisficing) وهذا لا يعني (تعظيم) دالة الربح المراد تحقيقها في نشاط النظمات المختلفة. كما اختلفت النظرة لمفهوم الربح وفقاً للأنظمة الاقتصادية المختلفة.

فالنظام الرأسمالي يرى في الربح المهدى الأساسي (أو واحداً من أهم الأهداف الأساسية) لنشاط المنشأة في مختلف القطاعات الاقتصادية أو المبرر الأساسي لوجودها أما الانظمة الاشتراكية فإنها إذ تؤكد على ضرورة تحقيق فائض في القيمة، أو مردود اقتصادي أو مادي من عمليات المنشأة (أي تحقيق الكفاءة الاقتصادية) فإنها تنظر لذلك في اطار خدمة المجتمع فالترابط الاشتراكي المراد تحقيقه، من خلال المردود الاقتصادي يستخدم لزيادة الرفاهية الاجتماعية لأنها عبارة عن مجموعة تراكمات النظمات المختلفة. ومن هنا يتضح جلياً تباين المطلقات الفكرية بشأن الربح وسبل فياسه واستهدافه.

وإذا كان الربح يعبر عن الفرق بين الإيراد المتحقق والكلفة المتعلقة بالحصول على ذلك الإيراد، فهو بالتالي دافع ومحدد للنمو والتطور في المنظمة. فهو دافع للنمو والتطور حتى النقطة التي يتعادل فيها الإيراد الحدي مع الكلفة الحدية. كما بعد محدوداً

للنمو والتطور، حيثما يكون الفرق بين الایراد الحدي والكلفة الحديثة سالباً، أي أن اضافة وحدة جديدة (إلى الانتاج أو الميغات) تؤدي إلى تخفيض صافي الربح المتحقق وهكذا يعد الربح عنصراً أساسياً في تعزيز النمو والتطور في المنظمة.

#### رابعاً الطلب

يقصد بـ (الطلب) مقدار السلع والخدمات التي تتوافر الرغبة والقدرة على شرائها والحصول عليها لدى الزبائن. وتعد تلبية طلبات الزبائن المهدف الرئيس للمنظمة، إذ تستطيع عن طريق اشباع رغباتهم و حاجاتهم التفاف في الاسواق وبالتالي تحقيق النمو والتطور في الوقت ذاته. ولذلك فإن الطلب، وما يقابلة من قدرة المنظمة على تلبية متطلبات اشباع حاجات الزبائن، يعد دافعاً أساسياً من دوافع النمو والتطور للمنظمة. وبالمقابل فإن أحجام الزبائن على طلب متطلبات المنظمة يعد محدداً رئيساً من محددات النمو والتطور، لذلك تسعى المنظمات باستمرار إلى توفير السلع والخدمات بما يحقق درجة عالية من متطلبات اشباع رغبات زبائنها.

#### خامساً استخدام الموارد البشرية (القوى العاملة)

يؤلف استخدام الموارد البشرية (أو القوى العاملة) دافعاً للنمو والتطور أكثر من كونها محدداً، حيث أن المنظمة تتولى امتصاص جزء معين من القوى العاملة الفائضة عن العمل. وهذه القوى العاملة الجديدة إذا ما أحسن استخدامها من شأنها أن تسهم في زيادة حجم المنظمة بلا أدنى شك. ومن هنا فإن المنظمة التي لا يتوافر لديها العدد الكافي من الموارد البشرية سوف تستفيد من هذه الاصافة الجديدة للعاملين لأنهم بمنابع قوية مضافة في عملية زيادة المتطلبات، مع احتفال بتقليل كلف الوحدة الواحدة في الوقت ذاته. أما إذا كان العدد الجديد (المضاف) من العاملين يفوق الحاجة الفعلية للعاملين في المنظمة، فإن هذه الاصافة ستؤدي مرحلياً إلى خلق نوع من البطالة المقنعة، ولو أنها سوف تسهم أيضاً في زيادة المخرجات السلعية والخدمية مما يحقق، في الاجل الطويل، توسيعاً ونمواً في حجم المنظمة ولكن بكفاءة أدنى.

## سادساً زيادة حصيلة المخزنة من النقد الاجنبي (العملات الصعبة)

تعاني العديد من الدول النامية من صعوبات كبيرة في توفير النقد الاجنبي اللازم لتمويل التنمية. وإذا ما حصلت عليه فإن ذلك يكون في الغالب من خلال تصدير المواد الأولية أو نصف المنتجة أو المصنعة (Bryca, 1960: 28) وبهدف التخلص من الاعتماد على هكذا صادرات، كمصدر أساسى للنقد الاجنبي فقد شرعت معظم الدول النامية باتجاه سياستن تنموية تستهدف تنويع الاقتصاد الوطنى وتأسيس منشآت الاعمال الجديدة، وتوسيع المنشآت القائمة. وهي بذلك تحقق هدفين في الوقت ذاته، أولهما نقلص الاستيراد، عن طريق انتاج السلع والخدمات المعرضة (والاحتفاظ باحتياجات النقد الاجنبي) وثانيهما، الشروع بتصدير فائض المترجفات المحلية بغية الحصول على النقد الاجنبي، كذلك. غير أن عدم توافر النقد الاجنبي في الدول النامية يعيق قدرتها في الحصول على الموجودات الرأسالية (المكائن، المعدات الخ) والسلع الوسيطة والتجهيزات الالزامية للإنتاج والتسويق والخدمات غير المحلية وبعد، وبالتالي، محدوداً للنمو والتطور.

ولذلك فقد أخذت العديد من الدول النامية باتجاه السياسات التنموية القادرة على الاقتصاد في استعمال النقد الاجنبي لتوفير متطلبات النمو ووضعه على عاتق المنشآت الوطنية مسؤولية التهوض بالاقتصاد الوطني، وتوفير متطلبات الحصول على النقد الاجنبي لتوجيهه إلى القطاعات والمنشآت ذات المردودات الاقتصادية والاجتماعية المجزية.

## سابعاً مقدار الخدمات الإدارية والفنية الفائضة

المقصود بالخدمات الإدارية والفنية الفائضة الفرق بين مقدار الوقت المتوافر لدى المدراء والفنين الحاليين ومقدار الوقت المطلوب منهم لغرض انجاز الاعمال الحالية منهم بالشكل المطلوب (شبر، 1976: 60). إذ يتحدد حجم النمو والتطور واتجاهاته، جزئياً بمقدار ونوعية الخدمات الإدارية والفنية الفائضة المتوافرة لدى المنظمة فالنمو والتوسيع في عمليات وأنشطة المنظمة لا يحصل تلقائياً وإنما يتطلب توافر

الخدمات الإدارية والفنية الالزمة لاعداد الدراسات، وتحديد طبيعة واتجاهات النمو، وتحطيط عملائه، والشرع بتنفيذ ما تم اعتماده في هذه الخصوص.

فالقرارات المتعلقة بالنماو تتدعي توفير الدراسات الضرورية للظروف الداخلية في المنظمة، والظروف الخارجية (البيئة)، بما في ذلك الوضاع السائدة في المجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما أن ذلك يتطلب في الوقت ذاته القدرة العالية على دراسة واقع السوق واتجاهات الطلب في إطار التبؤ بالمستقبل. وينطوي المستقبل على المخاطر أو عدم التأكيد لذلك بعد توافر الخدمات الإدارية والفنية الفائضة دافعاً للنمو والتطور في حين أن عدم توافرها يعد محدداً له. ولا يقتصر الأمر على توافر تلك الخدمات، بل يشمل قدرة المنظمة على استثمارها بصورة ايجابية لتحقيق متطلبات النمو والتطور المستهدف.

#### ثامناً الاستقرار (Stability)

مثل المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المتغيرات البيئية يؤثر فيها ويتأثر بها وتمثل حالة الاستقرار الثبات النسبي في نشاط المنظمة أو فاعليتها وكفاءتها في خلق التوازن البيئي المطلوب. وغالباً ما تتأثر المنظمة ببعض المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق حالة الاستقرار وخاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة، حيث أن المنظمات الكبيرة وبحكم حجمها تقوم بإجراء التعديلات التنظيمية التي تحقق معها حالة الثبات النسبي وينتشر بشكل جلي أن حجم الانحرافات الحاصلة في أداء المنظمات غالباً ما يتوجه عكسياً مع طبيعة الحجم أي أنه كلما كان الحجم كبيراً كلما ازدادت قدرة المنظمة على السيطرة على الانحرافات، والعكس صحيح، ومن هنا يظهر بأن الاستقرار يمثل دافعاً أساسياً من دوافع النمو والتطور في المنظمة.

#### تاسعاً عدم إمكانية التجزئية وتوازن العمليات

تؤدي ظاهرة عدم إمكانية تجزئه الموجودات الاتاجية (Indivisibilities) إلى تحفيز المنظمات المختلفة نحو النمو والتطور، حيث أن لكل موجود انتاجي طاقة تصميمية محددة وليس بالامكان تجزئتها إلى أجزاء صغيرة لأن ذلك مرتبط بتكنولوجيا انتاجها

أصلًا. كما أن متطلبات الانتاج الكبير غالباً ما تشجع المنظمات على القيام باستغلال الطاقة التصميمية للموجودات الانتاجية. ونظراً لكون انتاج أية مترجحات يتطلب استخدام العديد من الموجودات الانتاجية، فإن المضاعف المشترك الأصغر يرتفع بحيث يصبح من المتعذر أن يساوي حجم الانتاج المطلوب مع هذا المضاعف أو أحد مضاعفاته (68 Penrose, 1959) ومن هذا المنطلق تعد ظاهرة عدم نجذبة الموجودات الانتاجية دافعاً أساسياً من دوافع التوسيع والنمو إذ تستهدف المنظمة الاستغلال الامثل للطاقات الانتاجية المتوفرة لديها

#### عاشرأً البقاء (Survival)

بعد استهداف البقاء أو الاستمرار من بين أهم دوافع النمو والتطور للمنظمة إذ أنها يمكن أن تضحي ببعض أرباحها أو تقبل ارتفاعاً معيناً بالكلف الناجمة عن فعالياتها وأنشطتها، إلا أنها لا تقبل إطلاقاً بفقدان البقاء. ولذا فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد أهميتها إن لم تقرن بضرورة بقاء واستمرار المنظمة. وتشير الدلائل العلمية إلى وجود علاقة تبادلية بين بقاء المنظمة وحجمها، وبين العمر وحجم المنظمة، من جهة أخرى. فكلما طال عمر المنظمة كلما ازداد حجمها وكلما طال عمر المنظمة ازداد احتمال تراكم معرفتها وخبراتها، وهكذا فالمنظمة الكبيرة أقدر على المحافظة على بقائها من المنظمة الصغيرة، لأن القابلية التي تسمى بها المنظمة الكبيرة في مواجهة المشكلات (السوقية) وغيرها هي أكبر بكثير من قابلية المنظمات الصغيرة في ذلك وتتعرض المنظمات بشكل عام في السنوات الأولى من عمرها لخطر الرووال أو الأضطراب أكثر منه في السنوات اللاحقة التي تعد بمثابة سني استقرار وتوازن متحرك مع البيئة الخارجية.

ومن هذا المنطلق فإن العلاقة القائمة بين بقاء المنظمة وحجمها وعمرها علاقة ايجابية تتطور بنمو المنظمة وزيادة معارفها وخبراتها المتراكمة. وهكذا بعد البقاء دافعاً للنمو والتطور أكثر من كونه محدوداً له لذلك فإن سعي المنظمة للبقاء يصاحبه في الوقت ذاته، رغبة دائمة للتطور والنمو في مختلف مفاصل عملياتها.

### المبحث الثالث

#### اتجاهات النمو والتطوير

من خلال استعراض جوانب النمو والتتطور وأهميته والد الواقع التي تشجع على قيامها، فإن افاق النمو والتتطور في المنظمات المختلفة يمكن أن تأخذ احدى الاتجاهات الآتية

##### أولاً التغلغل السوقى (Market Penetration) :

تعنى سياسة التغلغل السوقى قيام المنظمة (المنشأة) بزيادة مبيعاتها من السلع والخدمات في السوق بدون التخلص عن المتوجهات الحالية التي تقوم بانتاجها أو تسويقها فهي تدرك أن الحاجة الحالية للأسوق تتطلب زيادة مبيعاتها من السلع والخدمات. لذلك تقوم، حثيثاً بإجراء توسعات جديدة (عن طريق اضافة خطوط انتاجية، أو إنشاء مصنوع ملحقة بمصانعها الحالية)، أو أنها تقوم بخلق منافذ تسويقية جديدة (تتدلى إلى العديد من الريائش وفي مختلف المناطق التي تعمل بها)، مع تحفيض مرحلٍ للأسعار.

##### ثانياً : التطوير السوقى (Market Development) :

يقوم النمو والتتطور، حسب هذا المفهوم، على أساس القيام بتعديل مواصفات المتوجهات، بشكل جزئي لتوفير سبل اشباع افضل لحاجات السوق الجديدة. ويتم ذلك عن طريق تعديل المواصفات المتعلقة بالسلعة جزئياً لخدمة أغراض سوقية جديدة. فالمنظمة (المنشأة) التي تقوم بتصنيع السيارات لنقل المسافرين تقوم بتعديل المواصفات الفنية جزئياً لكي تقوم تلك السيارات بنقل البضائع أو للحمولة، وهكذا.

##### ثالثاً : التطوير السلعي (Product Development) :

تقوم المنظمة (المنشأة) بمحض هذا الاسلوب بتعديل مواصفات متوجهاتها من السلع وتطويرها بشكل مختلف عن المتوجهات السابقة، ولكنه يخدم الغرض ويقدم الخدمات السوقية نفسها، مثل تعديل مواصفات المتوجهات لتلبية الأفواق الجديدة،

أو لاستفطاب زبائن جدد، وهكذا، وقد تكون موديلات الملابس، أو الاثاث أو السيارات احدى جوانب التطوير السري للمنتوجات المختلفة.

#### رابعاً التنويع (Diversification)

يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المنظمة (المنشأة) عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير متوجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحالات ورغبات المستهلكين الحالين والمرتقبين، ويمكن أن يأخذ هذا الاسلوب الاشكال الآتية

##### أ - التنويع العمودي (Vertical Diversification)

يعني ذلك أن المنظمة تقوم بمراحل انتاجية أو تسويقية لاحقة أو سابقة لأعمالها الحالية. ويوجد هنا صنفان من التنويع العمودي هما

###### 1 - التنويع العمودي الامامي ( Forward Vertical Diversification )

يتضمن هذا النوع من النمو والتطور قيام المنظمة بمراحل انتاجية تلي المراحل التي تجريها حالياً، كأن تقوم شركة متخصصة باستخراج النفط الخام بتكرير النفط (أو تصفيفه) كذلك.

###### 2 - التنويع العمودي الخلفي ( Backward Vertical Diversification ).

ويعني قيام المنظمة بالدخول في مجالات انتاجية سابقة لعملياتها الحالية، كأن تقوم شركة لصناعة الاقمشة بانتاج الغزل أو باللحج وهكذا.

##### ب - التنويع الافقى (Horizontal Diversification) :

ويقصد بالتنوع الافقى تقديم سلع أو خدمات جديدة لأغراض سوقية جديدة. إلا أن هذه السلع والخدمات تقع ضمن القطاع الذي تنتهي إليه المنظمة، فمثلاً تقوم المنظمة المتخصصة بتصنيع الراديوات بالتوسيع في مجال صناعة المجلات أو التلفزيونات أو الجيدينيات الخ، فالمنشأة تبقى عاملة بذات الحقل الذي تمارسه سابقاً أي أنها تخلق جوانب تكاملية في انتاجها

### ثالثاً: التنويع الجانبي أو القطاعي (Lateral Diversification)

تقوم سياسة التنويع الجانبي أو القطاعي على أساس خروج المنظمة من نطاق القطاع الذي تنتهي إليه، مفتتحة بذلك على أفق واسعة ومتباينة، كان تقرير شركة تختص بـ حالياً بانتاج المعدات الكهربائية بدخول انتاج الاقلام والدفاتر أو السيارات. وترتبط هذه الحالات بسلسل التنويع الذي تدخله المنظمات المختلفة خلال استهدافها تحقيق اهتمام معينة من النمو والتطور المطلوبين.

## المبحث الرابع

### مواقف الافراد تجاه النمو والتطور في اطار توازن المنظمة

اتضح جلياً من خلال دراسة ظاهرة النمو والتطور في المنظمة أن الإنسان هو محور حركة المنظمة، وأن دراسة النمو والتطور في المنظمة يقترن، وبشكل أساسى باتجاهات الافراد وموافقهم نحو ذلك، سيمى وأن السلوك الانساني يلعب دوراً حاسماً في هذا الخصوص. فالتفصير، باتجاهاته المختلفة (نمواً وتطوراً) يتوقف، أساساً، على قبول الافراد أو الجماعات له، وتعاونهم على نجاحه

كما أن سلوك الافراد أو الجماعات يتحقق، عادة بمحى من دوافعهم، واتجاهاتهم، وتكويناتهم الشخصية التي تعكس، إلى حد بعيد، خصائصهم النفسية. ويعمل الافراد حينما تفرضه علاقاتهم الاجتماعية، أي حسب الروابط التي تشدّهم، أو بتأثير عوامل الصراع السائدة في المنظمة، ولفرض دراسة مواقف الافراد تجاه النمو فإنه لا بد من اعتماد نظرية للتوازن المنظمي التي تفترض حسب مارج وسايمون (March & Simon, 1958 : 84) ما يأنى

أولاً تعدد المنظمة بمثابة نظام يعبر عن السلوك الاجتماعي السائد لمجموعة من الافراد حيث يطلق عليهم المشاركين (Participants) في المنظمة.

ثانياً يتسلّم كل مشارك (أو جماعة من المشاركين) مغريات (Inducements) معينة من المنظمة، ويقوم الفرد أو الافراد مقابل ذلك بتقديم اسهامات فيها (Contributions).

ثالثاً يواصل الفرد اسهاماته في المنظمة طالما أن المغريات المقدمة مجزية أو أكبر (مقاسة بمعاييره الخاصة، وما هو معروض أمامه من بذائل) من الاسهامات التي يقوم بتقديمها.

رابعاً تعدد الاسهامات التي يقدمها المشاركون في المنظمة المصدر الرئيس للمغريات المقدمة لهم.

وفي ضوء ذلك، يزدّي النمو والتتطور، باعتباره يمثل عملية اضافات جديدة، إلى الالخلال في التوازن المنظمي، حيث يتطلب الامر الوصول بالمنظمة إلى توازن جديد.

**الفصل الثامن عشر**  
**المنظمة والتغيير**



## المبحث الأول

### طبيعة وأنواع التغيير

#### أولاً طبيعة التغيير

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تغير باستمرار لكي تحقق، بهذا التغيير، هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملازمة بينها وبين التغيرات البيئية المؤثرة فيها

ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية ومنها الداخلية، كما أن التغيير قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة.

وتعبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة، بوضوح عن استمرار الحياة فيها، والتعامل مع العوامل المحيطة بها ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الاتصال، والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وفي المفاهيم والقيم، وجماعات العمل، وطرق الاتصال، وأساليب الرقابة، وغيرها.

وتعبر عملية التغيير المنظمي، بصورة عامة، عن حركة الاتصال الجذري، أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة، تختلف عن سابقتها، أو عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. وقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات نظراً لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور وأهمية في تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة.

#### ثانياً أنواع وأنماط التغيير

##### أ - أنواع التغيير

يمكن التمييز بين نوعين أساسين من التغيير هما

## ١ - التغيير التلقائي (أو غير المخطط)

ويتمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البابلوجية، وبدون تدخل الإنسان.

## ٢ - التغيير المخطط

ويتمثل التغيير الذي يحصل بصورة خططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان، ودرجات متفاوتة من تدخله. وقد عرف سكيبنز (Skibbines, 1974) التغيير المخطط بأنه «الاسلوب الإرادي الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة». كما اشار بنس (Bennis, 1969, 82) إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه «الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تificية هادفة للتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق». يتضح من خلال ذلك، أن التغيير المخطط أو مفهوم التخطيط لاحداث فعل التغيير في المنظمة، يتطلب فهماً وادراكاً كاملين لبيئة المنظمة، والشروع بشكل جاد لترجمتها، افراداً وهيكلاً وتكنولوجيا، لتحقيق الفاعلية والكفاءة. ويطلب التغيير، بهذا المفهوم الالام الكافي بالظواهر المنظمية وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الاهادفة لاحداث التغيير. فالبيئة الخارجية، ومتطلبات توازن المنظمة، يستدعيان اتجاه السبل الكفيلة بالملائمة بينها وبين البيئة عن طريق اعتماد أسلوب التغيير والتطوير المستمر في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل والأنشطة، لكي تحقق المنظمة البقاء المستمر في ظروف الصراع مع المنظمات الأخرى والمنافسة الحادة معها في الأسواق.

## ب - أنماط التغيير

اشار بنس (Bennis, 1969, 82) إلى سبعة انماط من التغيير، طبقاً لأهداف المنظمة وسائل أو أساليب تفاز التغيير فيها هي

- ١ - التغيير العقائدي (Indoctrination Change).

- 2 - التغيير القسري (Coercive Change).
- 3 - التغيير التكنولوجي (Technocratic Change).
- 4 - التغيير المتفاعل (Interactional Change).
- 5 - التغيير الاجتماعي أو تغيير التنشئة (Socialization Change).
- 6 - التغيير الاقتدائي (Emulative Change).
- 7 - التغيير الطبيعي (Natural Change).

ويتضح من خلال استعراض أنماط التغيير التي أشار إليها بنس ملاحظة أنها تغطي التوقين الشاملين للتغيير، وما التلقائي والمختلط أعلاه. إلا أن طرح الانماط بهذه الصورة يعكس نصيراً أكثر تفصيلاً من إجمالها بالحالتين اتفتي الذكر

## المبحث الثاني

### أسس (أو مبادئ) التغيير

إذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية تكون مجالات مهمة في دراستها، فإنه لا بد من طرح الأسس (أو المبادئ)، التي تحكم التغيير ولو بشكل موجز، وعلى الرجاء الآتي

أولاًً يتطلب أي تغيير في نظام فرعى (Sub-System) من المنظمة (النظام)، أو جزء معين منه، إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً، تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع اثاره.

ثانياً ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي (أو الخارجي)، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

ثالثاً عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في الموضع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة التأثير المتحقق من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع الأخذ الاجراءات الكفيلة بتجنب الموضع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل غير ايجابية أو عنيفة، إزاء التغيير المطلوب إجراءه.

رابعاً عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا الأخرى منه، وإنما في حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة، وستكون لها مردودات سلبية تتعكس على استمرارها في الوجود

خامساً إذا كان التغيير المستهدف شاملأً لجميع الفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير كذلك في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل ومن شأن هذا الاتجاه أن يضمن التناقض بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها.

سادساً عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها، لكي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، أن تأخذ بنظر الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلاً من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته

سابعاً ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير، مباشرة بدرجة اسهام الافراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف المفاهق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الاهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم اسهام هؤلاء الافراد في التغيير يعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.

## المبحث الثالث

### المصادر الرئيسية للتغيير

الحاجة للتغيير متزنة وترافق جميع أوجه نشاط المنظمة وتزداد الحاجة للتغيير بنمو وتعقيد المنظمة سبباً وأثناً تتعامل مع بيئه وأنظمة مفتوحة، ومتغيرات ذات أبعاد مختلفة، ويمكن طرح تبريرين رئيسين في الأقل لمصادر التغيير هما

#### أولاًً تبوب كاست ورونزويك

اشار كاست ورونزويك (Kast & Rosenzweig 1974 575) إلى تبوب أنواع القرى الدافعة نحو التغيير على الوجه الآلي

##### أ - البيئة

تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها فأي تغيير يحصل في هذه العوامل (المتغيرات) من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.

##### ب - مستوى التكنولوجيا

على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماماً خاصاً لأن المنظمة تتأثر، لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا فالأساليب الحديثة، أو المتطورة، لتناول المواد، مثلاً، والمكتنة بعامة، وبلغ درجة الاتسعة، هي ذات أثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد

##### ج - الأهداف والقيم

يحصل التغيير كذلك من خلال التعديلات في أهداف المنظمة، أو من خلال التغيير الحاصل في القيم السائدة التي تؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها بغية تحقيق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم. وحتى لو بقيت الأهداف ثابتة فإن التغيير في القيم يقود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي تتناسب وتنسجم معها.

#### د - الهيكل

يفسّد التغيير الحاصل في هيكل المنظمة، سواءً أكان على مستوى الانظمة الفرعية أو النظام الكلي، إلى التغيير في المنظمة، بعامة في الوقت ذاته.

#### ه - الدوافع الاجتماعية والنفسية

تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً مهماً في تنفيذ التغيير أو مقاومته، هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي

#### و - الدوافع الإدارية

تميّز الدوافع الإدارية في أثراها من حيث تحقيق التوازن المتحرّك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموارنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل، من جهة، وبين الحاجة المستمرة للتكييف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في (اطار التغيير) من جهة أخرى.

### ثانياً تبويب لوثانز

أما الباحث لوثانز (Luthans, 1973) فقد صنف العناصر الرئيسة التي تدفع المنظمة نحو التغيير بما يأنى

#### أ - العوامل الخارجية

وتشتمل العوامل المتعلقة بالمتغيرات البيئية، أو الخارجية ومن بين ذلك

- 1 - ازدياد أو اشتداد المنافسة بين المنظمات (المنشآت) الاقتصادية في الأسواق
- 2 - التغيير في البيئة الاجتماعية
- 3 - التغيرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي.

## ب - العوامل الداخلية

وتشتمل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والسياسات والإجراءات الالازمة لتحقيق الاهداف، أو لمعالجة المشكلات المتصلة بالعمل والأفراد العاملين فيها بشكل عام، وتتضمن ما يأتي

- 1 - ضرورة تغيير الاساليب الادارية المتبعة.
- 2 - ادراك الحاجة إلى ايجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها
- 3 - الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة.
- 4 - ادراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة

ومن هنا يتضح، بجلاء، بأن انجاز المنظمة للتغيير المطلوب ذو أهمية كبيرة في تحقيق توازنها المترافق ككل وفي الأنشطة والفعاليات المكونة لها. كما أن التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والادارية الثالثة تعمل باستمرار على تغيير الاهداف العامة والفرعية للمنظمة، وأن الأخيرة تستجيب لها بالكيف للتغيير الحاصل.

## المبحث الرابع

### نماذج التغيير

تتعرض المنظمة المعاصرة باستمرار للتعقيدات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة والتكييف للتغيير. والمنظمة الفاعلة لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار أثرها هي على البيئة أيضاً، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط. وفي هذا الصدد، شرع الباحثون والمهتمون بصياغة نماذج عديدة للمنظمة في إطار التغيير المخطط. غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتقاد نموذج واحد للتغيير. لأن ما يحقق النجاح لمنظمة ما، في إطار التغيير، هو ليس، بالضرورة، ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتقاده في المظاهر الأخرى. ومع ذلك هناك اتجاه في مضمار صياغة نماذج واستراتيجيات التغيير لأن يشتمل الأخير عنصراً واحداً أو أكثر من العناصر الأساسية في المنظمة

وتمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوى على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير. ومن بين أهم النماذج ما يأتي

#### أولاً نموذج بيتر (Peter)

تضمن العناصر الأساسية للتغيير، كما أشار إليها بيتر (Peter, 1974) وبسبقه بذلك ليفيت (Leavitt, 1959) ما يأتي

##### أ - المهام (Tasks)

تشمل مهامات المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم، أو أدوات التصميم، المهام أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.

##### ب - التكنولوجيا (Technology)

وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (أي بالمعدات والمكائن) وتكنولوجيا العمل (أي نظم وأساليب الانتاج وطرق العمل).

##### ج - الهيكل (Structure)

ويتضمن التغيير في نظام الصالحيات والمسؤوليات، ونظم وتدفق العمل، والإجراءات، ودرجة المركزية أو اللامركزية وغيرها.

#### د - القوى العاملة (Workforce)

وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القيادة الإداريين، وغيرها.

وليست عناصر التغيير الأساسية المشار إليها (المهارات، التكنولوجيا، الهيكل، القوى العاملة) منعزلة عن بعضها، وإنما تُمثل أجزاءً منكاملة ومترابطة مع بعضها وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها.

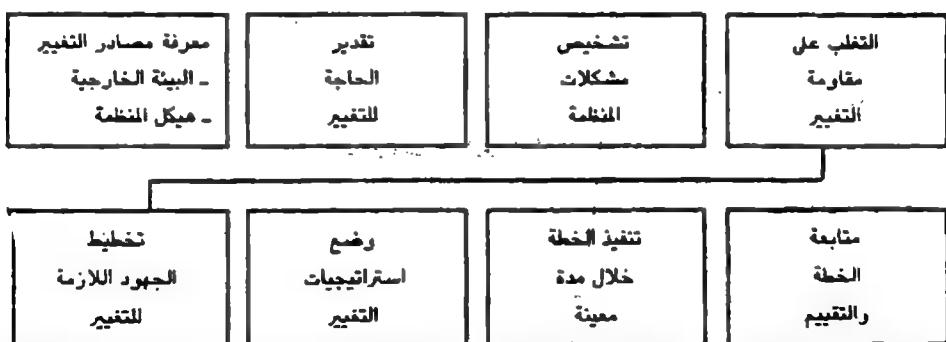
#### ثانياً نموذج هليكال وسلوكوم

- أ - معرفة مصادر التغيير.
- ب - تقدير الحاجة للتغيير.
- ج - تشخيص مشكلات المنظمة.
- د - التغلب على مقاومة التغيير.
- ه - تحديد الجهد اللازم للتغيير.
- و - وضع استراتيجيات التغيير.
- ز - تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
- ح - متابعة الخطة ومعرفة نواحي الضعف والقوة فيها.

ويوضح الشكل رقم (18 - 1) أدناه نموذج هليكال وسلوكوم.

شكل رقم (18 - 1)

#### نموذج هليكال وسلوكوم للتغيير المخطط



## ثانياً نموذج لورنس ولورش

يقوم النموذج المعد من قبل لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch, 1964 88) على إنجاز أربع مراحل أساسية للتغيير هي

أ - مرحلة التشخيص : وتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية (أو المحققة) والتائج المطلوب تحقيقها.

ب - مرحلة التخطيط : ويتم في ضوئها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.

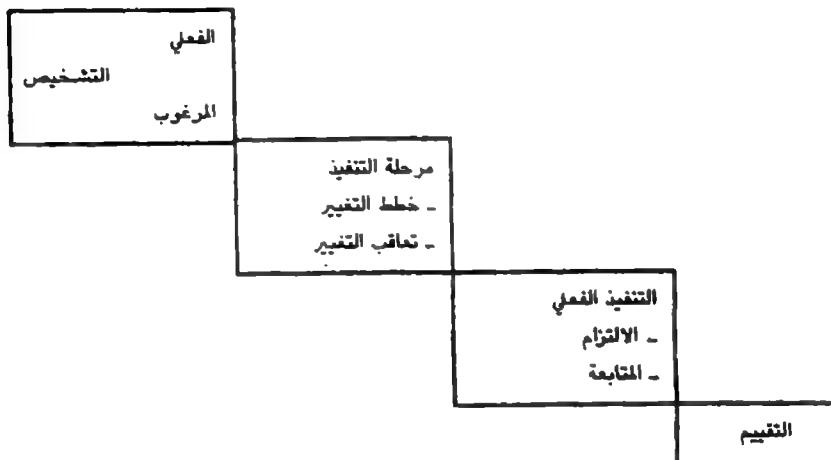
ج - مرحلة التنفيذ : وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة .

د - مرحلة التقييم : حيث تقارن النتائج المحققة مع الاهداف الموضوعة لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها .

ويوضح الشكل رقم (18) تسلل المراحل كما أشار إليها لورنس ولورش .

شكل رقم (18) 2

نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط



#### رابعاً نموذج كاست وروزنزيك

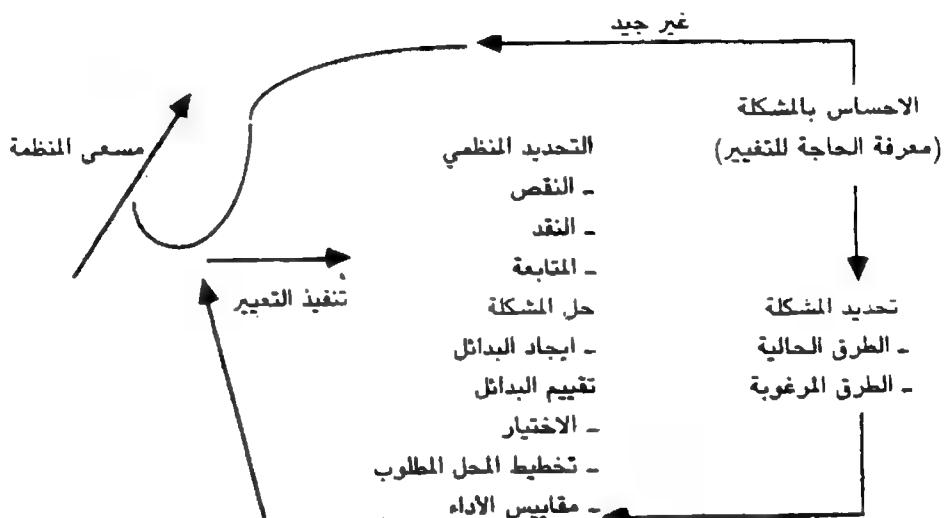
يرى كاست وروزنزيك (Kast and Rosenznweig) أن نموذج التغيير المخطط يعتمد على القابلية الإدارية في تحديد فاعلية المنظمة وكفافتها حب أسلوب الاحساس بالمشكلات الناجمة عن الانحراف بين الاهداف المرغوبة والمتتحققة فعلاً ويتضمن النموذج ما يأتي

- أ - الاحساس بالمشكلات وإدراكه ضرورة الحاجة للتغيير.
- ب - تحديد الفجوة (المواة) بين المرغوب والمتتحقق فعلاً من الاهداف.
- ج - تقييم البدائل المتأهلة للتغيير.
- د - تنفيذ التغيير.
- هـ - متابعة وتقييم التائج

ويبين الشكل رقم (18 - 3) النموذج أعلاه

شكل رقم (3 - 18)

نموذج كاست وروزنزيك للتغيير المخطط



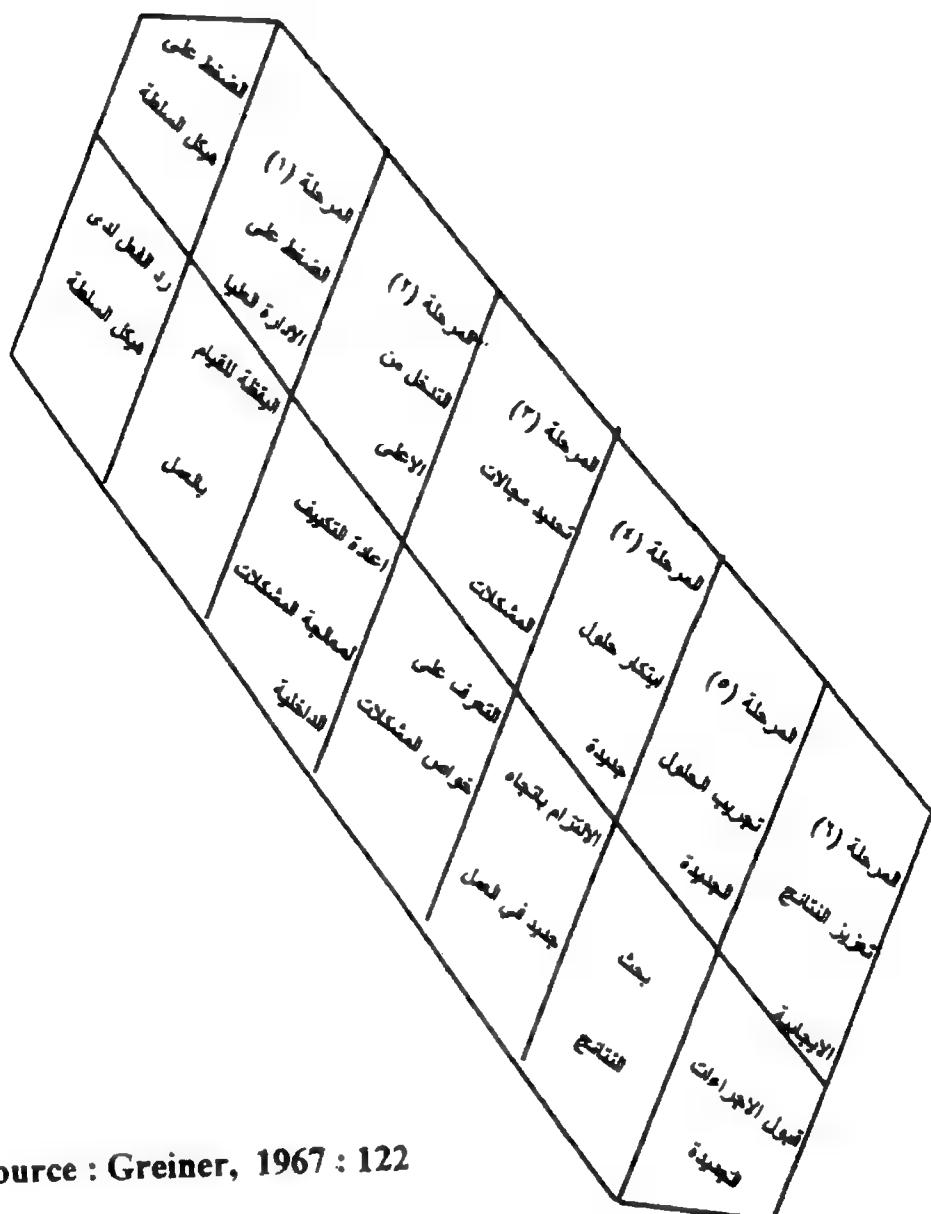
## خامساً نموذج كرينر

أشار الباحث كرينر (Greiner, 1967 122) إلى أن سياسة التغيير الناجح تمر بست مراحل يتأثر بعضها بالبعض، سبأها خلال ظهور ردود الأفعال المعاكسة عند نقل السلطة في الهيكل من مرحلة لمرحلة أخرى، وهي

- أ - مرحلة الضغط على الإدارة العليا بغية الشروع بعملية التغيير.
- ب - مرحلة التدخل من الأعلى لغرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية.
- ج - مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.
- د - مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل
- ه - مرحلة تجريب الحلول الجديدة وبحث النتائج
- و - مرحلة تعزيز النتائج الإيجابية وقبول الاجراءات الجديدة

ويوضح الشكل رقم (18 - 4) طبيعة النموذج أعلاه.

شكل رقم (4 - 18)  
نموذج كريينز حول ديناميكية التغيير الناجع في المتقدمة



Source : Greiner, 1967 : 122

## سادساً مجموعه أخرى من نماذج التغيير

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى نماذج أخرى للتغيير عن فكرة ونموذج التغيير المخطط ، بسبأ للاتجاه الفكري الذي يعمل في اطاره كل منهم . وتنظر هذه النماذج على المجالات الرئيسة الآتية للتغيير وهي

### 1 - نماذج التغيير كعملية

تضمن حلقات عملية التغيير ثلاثة أسباب أساسية هي (Longenecker & Pringle, 1984 368 - 374)

1 - إذابة الثلج (Unfreezing) : وتشمل اضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة لأنها لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة . ومثل هذا التبديل ضروري قبل أن يصبح الأفراد على استعداد لقبول التغيير .

2 - التغيير (Changing) : تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة ، وأنماط السلوك .

3 - التجميد مجدداً (Re-freezing) أي تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة .

ويشير الشكل رقم (18 - 5) إلى مجموعه هذه النماذج

شكل رقم (18 - 5)

### نماذج التغيير كعملية



### ب - نماذج التغيير كمراحل

يمكن تلخيص مراحل التغيير في هذه النماذج على الوجه الآتي

1 - مرحلة تشخيص المشكلات واتجاهات التغيير، على وفق طبيعة المعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المنظمة المراد إجراء التغيير فيها .

- 2 - مرحلة التخطيط للتغيير، وبخاصة ضرورة دراسة الإمكانيات المتاحة للتغيير، والسلل المتعلقة بوضع استراتيجية هادفة للتغيير.
- 3 - مرحلة التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق اعتماد الوسائل القادرة على تكيف المقاومة للتغيير باتجاه نجاح العملية في المنظمة.
- 4 - مرحلة التقييم النهائي للنتائج المتحققة بفعل التغيير، والتأكد من فاعلية التغيير، أي ما إذا كان قد تم حسب الخطة الموضوعة، وفي ضوء دراسة الانحرافات الحاصلة بشأن ذلك.
- 5 - تصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء عملية تنفيذ التغيير وتأمين إمكانية النجاح المألف، أو إجراء التعديلات الازمة في خطة التنفيذ حسب الامكانيات المتاحة من المواد البشرية والمالية والمعلومات في المنظمة

ويشير الواقع العملي إلى أن حالات التغيير المطلوبة في المنظمة تمثل أحدى المقومات الأساسية لاستمرارها وديمومتها، وأن حالة الثبات أو السكون ما هي إلا حالة غير طبيعية تتعرض من خلالها المنظمة للموت أو الزوال.

## المبحث الخامس

### مقاومة التغيير

#### أولاً طبيعة المقاومة للتغيير

تراجه المنظمة، عند قيامها بالتغيير المخطط، العديد من المشكلات الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين فيها لقبول التغيير. وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تصل أحياناً إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وقد عرف زاندر (Zander, 1914 : 543) مفهوم «مقاومة التغيير» بأنه يمثل «ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تتحقق، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه». غالباً ما يقاوم العديد من الأفراد عملية التغيير إلى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التهديد والتحدي لما يؤمنون به. أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه. أما من ناحية المنظمة فإن التغيير المخطط غالباً ما يقوم على أساس اقتصادية وفنية، يكون مردّها الأساسي تحقيق العوائد أو الارباح المجزية، بدون النظر إلى دور الأفراد العاملين أثناء عملية التغيير، وما يترتب على ذلك من مقاومة متوقعة من قبلهم. غالباً ما يكون الاعتقاد السائد لدى إدارة المنظمة هو القبول الضمني للأفراد وتكييفهم لواقع التغيير الجديد. وهذا ما يدعو العديد من الأفراد إلى الاعتقاد بأن التغيير مفروض عليهم، وكأنه أمر واقع ينبغي الانصياع له وتنفيذـه.

وهو بهذا المفهوم لا يحمل للأفراد العاملين سوى الأضرار بما يسود في أوساطهم حالياً من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبوـلها والاسجامـ معها. ولذلك فـ أي تغيير بشأنـها يـمثل تحديـاً للأفراد أو الجمـاعات العـاملـة. وهـكـذا فإنـ مقـاـومةـ الأـفـرادـ لـ التـغـيـيرـ قدـ تكونـ قـائـمةـ عـلـىـ أـسـاسـ مـخـطـطـ وـعـقـلـانـيـ.

كـماـ يـمـكـنـ أـنـ تـكـونـ غـيرـ عـقـلـانـيـةـ وـغـيرـ مـخـطـطـةـ. إـلاـ أـنـهـ وـبـأـيـةـ صـورـةـ كـاتـ لـ بـدـ منـ أـخـذـهـاـ بـنـظـرـ الـاعـتـارـ كـظـاهـرـةـ غالـباـ ماـ تـكـونـ عـانـقـاـ أـمـامـ الـمـنـظـمـةـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهـاـ وـتـطـورـهـاـ.

## ثانياً أسباب المقاومة :

لا تحصل المقاومة للتغيير عفويًا وإنما هناك أسباب معينة تؤدي إلى ظهورها من أهمها:

أ - إن الفرد غالباً ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة (العادة). وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجرية بعد وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة وعنف، لأن التغيير سيؤدي إلى تبدل مجرى حياته بشكل أو بأخر كما سيؤدي إلى تبدل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.

ب - يعيّل الفرد غالباً إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين لأنّه يعكس بطبعته واقع الامن والاستقرار الذي عاشه، ولذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظراً لما ينطوي عليه المستقبل من ابهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد أية تصورات واضحة عنها، أو عما تتطوّر إليها من آفاق ايجابية أو معوقات تتعلق بتوفير الامان والطمأنينة له ولعائلته.

ج - غالباً ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق. وهذا ما سيحملهم عناه أو جهداً جديداً كان من الممكن التخلص منه بالبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب. وهذا، بدوره يعزّز إمكانية التحدي الذي يتّهجه الفرد إزاء التغيير.

د - تلعب الروح المعنوية أثراً كبيراً في مقاومة التغيير. حيث أن انخفاضها لدى الأفراد يساعد في اتخاذ المواقف الفردية غير المعاونة مع مبدأ التغيير وما ينطوي عليه من صور جديدة.

هـ - يؤدي عدم اشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة. وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة (Moore, 1982 : 373).

و - يلعب المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري للأفراد العاملين في المنظمة دوراً منهاً في قبولهم للتغيير أو مقاومته، حيث أن جماعات العمل ودرجة وعيها ومستوياتها الثقافية، ذات أثر كبير في هذا المضمار، ومن شأن اعتقاد الأفراد بأهمية التغيير في تطوير المنظمة وتحقيق المكاسب الخاصة لهم أن يقلل من مقاومتهم به.

ز - إن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير أو التطوير من شأنه أن يسهم في تعزيز أو تقليل حدة المقاومة لدى الأفراد سبباً إذا ادرك الأفراد أو الجماعات أهمية التغيير ووسائله وأهدافه وتأثيره المرتقب عليهم. فإذا كانت تلك سلبية فإن المقاومة تزداد عطفاً، أما إذا كانت إيجابية فإن المقاومة تقل، وقد يشارك الأفراد في تعزيز عملية التغيير (Keith, 1962 : 332).

ح - هناك مجموعة من الآثار المرتقبة من التغيير على مصالح الشخصي، وبخاصة إذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الادارية أو في سلطاتهم (صلاحياتهم) أو رواتبهم. وتزداد المقاومة عطفاً مخافة فقدان بعض الحقوق المكتسبة وبالعكس (Kast & Rosenzeig, 1974 : 576).

ومن هنا يتضح بأن عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية وإنما ينبغي أن يتم التخطيط لها وخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يتعرض لها التغيير من قبل الأفراد العاملين، وتقع هذه المسؤولية، بشكل خاص على عاتق الادارات المعنية بالتغيير. ولذلك لا بد من تهيئة المستلزمات المعنوية والنفسية للعاملين ازاء أي اتجاه للتغيير تستهدفه المنظمة، والعمل على خلق قناعات منسجمة مع أهمية التغيير، وضرورة الشروع به وينبغي أيضاً إضاح جميع المستلزمات لنجاح عملية التغيير، مثل الاسباب والتائج المتوقعة، وأثرها في مستقبل المنظمة والأفراد العاملين، وضرورات اشراكهم في القرارات المتعلقة بهذا الشأن. وهذه كلها هي الآن بمثابة ملهمات أساسية لابد أن تمارسها المنظمة إزاء عملية التغيير ورسم سبل نجاحها.



**الفصل التاسع عشر**  
**اندماج المنظمة**



## المبحث الأول

### مفهوم الاندماج وأهميته

بعد الاندماج (Merger) من الظواهر المنظمية التي حظيت باهتمام بارز وكبير من قبل الباحثين في المنظمة وخصوصاً المهتمين منهم بدراسة وتحليل حجم المنظمة وتغييرها. فالاندماج هو من العوامل الأساسية في زيادة حجم المنظمة وتعقيدها، ويمثل نوعاً رئيساً من أنواع التغيير فيها. ولبست ظاهرة الاندماج حديثة العهد، بل أنها احتلت موقعاً مهماً في ميادين دراسة المنظمة منذ مدة ليست بالقصيرة. وقد عرف كوزو (15 : Cussow, 1978) الاندماج « بأنه الاتحاد أو المزج أو الاتفاق بين منظمتين، أو القسم التدريجي بينهما» كما عرف هانسون (38 : Hanson, 1975) الاندماج « بأنه رغبة منظمتين مستقلتين في الانضمام لبعضها، وتكوين منظمة جديدة حيث تذوب نتيجة لذلك المنظمتان المستقلتان شخصيتها تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة». ويمكن أن يتم الاندماج بأشكال عديدة منها البسيط ومنها المركب والمعقد. وقد برزت ظاهرة الاندماج في الدول الرأسمالية والاشتراكية على السواء، ولكن لأسباب مختلفة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية بوجه خاص. ثم في دول أوروبا الغربية، كانت وما تزال حركة الاندماجات متواصلة في إطار التركيز الرأسمالي لوسائل الإنتاج والتسويق، وتركز ملكية المنشآت. وفي الولايات المتحدة، بالذات، وعلى أساس أنها عبنة مهمة للدول الرأسمالية، مرت عملية الاندماج بمراحل ثلاثة هي

**أولاً : المرحلة الأولى (1898 - 1902) :**

أصبحت أغلب المنظمات (المنشآت) خلال هذه المدة منوسطة الحجم بسبب تصاعد حركة الاندماج بشكل واسع وقد وصلت عمليات الاندماج إلى ذروتها في عام 1899. وكان الهدف من الاندماج السيطرة على الأسواق وذلك من خلال تركيز الأعمال. وقد تمخض الاندماج عن ظهور الشركات كبيرة الحجم.

**ثانياً : المرحلة الثانية (1926 - 1930) :**

اتسعت حركة الاندماج خلال هذه المدة بشكل كبير. ولنفس الأسباب الواردة في

المرحلة الأولى، اضافة إلى شبع الانتاج الكبير لتحقيق تخفيف في كلفة الوحدة الواحدة، والوصول إلى مقاييس اقتصادية سليمة في عمليات الانتاج والتسويق.

### ثالثاً : المرحلة الثالثة (1964) ولحد الآن

وتشمل امتداداً لحركات الاندماج منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الان. وقد شهدت هذه المرحلة توسيعاً كبيراً في حركة الاندماج (العمودي، والافقي، والمختلط) واستهدفت حركة الاندماج السيطرة على الأسواق. وخلق المراكز التافية للمنشآت المندبعة، وزيادة الارباح

أما في الدول الاشتراكية وفي الدول النامية ذات النهج الاشتراكي فإن اندماج منشآت القطاع العام (الاشتراكي) يتم بقرارات مركزية تخذلها، الدولة في عمليات إعادة ترتيب أوضاع المنشآت العامة، لتحقيق الفاعلية والكفاءة والتخصص القطاعي أو لإعادة النظر في أوضاع المنشآت الموزعة

## المبحث الثاني

### أهداف الاندماج

الاندماج، كظاهرة تمارسها المنظمات المختلفة أثناء أدائها لعملياتها الانتاجية والتسويقية، مختلف حسب طبيعة الفكر السياسي السائد. فهو يمثل في البلدان الرأسمالية حالة تطلبها طبيعة الفكر الاقتصاديآخر القائم على أساس المنافسة بين المنظمات التي تبتغي، من خلال ذلك، تحقيق أقصى الارباح عن طريق زيادة مبيعاتها من السلع والخدمات بكميات كبيرة.

أما حسب الفكر الاشتراكي، فإن مهمات التخطيط المركزي الشامل، الذي تعتمده الدولة، نيابة عن المجتمع، يعني أن الهدف من عملية الاندماج هو زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وكذلك السعي إلى تقوية الربحية والمركز المالي للمنظمات المندمجة بسبب زيادة كفاءة الأداء، وتحسين فاعلية المنظمة في تطوير الاقتصاد الوطني في القطاعات التي تنشط فيها.

وفيما يتعلّق بأهداف الاندماج في الدول النامية فإنه يمكن مناقشتها حسب الاتجاه الذي تعتمده فلو حاولت انتهاج الاتجاه الرأسمالي في بناء العلاقات الاقتصادية والاجتماعية السائدة، فإنها تنتطلق من الأسس ذاتها بالنسبة لطبيعة الاندماج، وكيفية تفسيذه. أما إذا كانت القيادات السياسية فيها تدرك أهمية انتهاج الفكر الاشتراكي إيماناً منها باعادة النظر في علاقات الانتاج، فإن مستلزمات وأهداف الاندماج تتبع من منطلقات الفكر الاشتراكي.

وعليه، فإن عملية الاندماج بغض النظر عن طبيعة الفكر الاقتصادي والسياسي والاجتماعي السائد في الدول المختلفة، تستهدف تحقيق ما يأتي

- أولاًً تعميق مبدأ التخصص في العمل بين المنظمات المندمجة.
- ثانياً زيادة كفاءة الأداء والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى المنظمات المندمجة.
- ثالثاً تحقيق مبدأ التكامل العمودي أو الافقى أو المختلط (المركب) بين المنظمات المندمجة.

رابعاً تخفيف كلفة الوحدة الواحدة وذلك باتباع أسلوب الانتاج الواسع (الكبير)  
خامساً المحافظة على الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة القائمة في الاسواق وبخاصة  
في الدول الرأسمالية.

سادساً زيادة التكيف البيئي وخلق التوازن التحرك المادف. بين التغيرات البيئية  
والظروف الداخلية في المنظمات المندمجة

سابعاً زيادة الربحية وتنمية المركز المالي للمنظمات المندمجة.

ومن هنا يتضح بأن ظاهرة الاندماج بين المنظمات ليست حالة اعتباطية أو عشوائية  
 وإنما ظاهرة تنظيمية تتطلبها ظروف التغيير المنظمي، ومستلزمات نمو المنظمات  
وتطورها. وتلعب التغيرات الخارجية والداخلية دوراً أساسياً في بلورتها وظهورها كما  
أنها تخلق، في الوقت ذاته أساساً رصيناً في مجال تحقيق المنظمات لأهدافها الاقتصادية  
والاجتماعية، وتسهم في تطوير إمكاناتها بالشكل الذي يحقق تحسناً في الانتاج  
والتسويق، كما ونوعاً، وفي رفع مستوى الانتاجية.

### المبحث الثالث

#### أسباب الاندماج

إذا كان الاندماج بين المنظمات حالة مألوفة من حالات التغير المنظمي المعاصر، فإنه تتأثر بالتغيير هذا ويشكل كبر كل المنظمات المتدرجة. أما الأسباب التي تدعو المنظمات للاندماج فإنها متعددة منها

أولاً الرغبة في التوسع في الطاقات الانتاجية للمنظمات المتدرجة لمواجهة المنافسة في الأسواق.

ثانياً توفر فرص الاستثمار المتكامل في مجالات ذات مخاطرة أقل قياساً بحالة المنظمات السابقة قبل الدمج.

ثالثاً خلق التكامل في نشاط المنظمات سواء أكان بحلقات أمامية (Backward Linkages) باتجاه الأسواق أو خلفية (Forward Linkages) باتجاه المواد الأولية بهدف السيطرة على الأسواق أو على عوامل الانتاج المتاحة واستثمارها بشكل أمثل.

رابعاً زيادة كفاءة الأداء بالنسبة للأفراد العاملين بعد أن تتوفر الخبرات الفنية والإدارية المتكاملة في المنظمة وبالتالي تحسين كفاءة المنظمة ككل.

خامساً تقوية المركز المالي للمنظمة ورياحيتها المتزرعة عن طريق زيادة المبيعات وتخفيف الكلف.

ونظراً إلى أن ظاهرة الاندماج تعبّر عن جانب من جوانب التغيير في المنظمة، فقد تبلورت اتجاهات لتقسيم الأسباب التي تحكم في حصوله إلى مجموعتين هما

**أولاً العوامل الداخلية (Internal Factors) :**

حيثما تواجه المنظمة بعض المشكلات أو المعرفات أثناء الأداء الفني أو الإداري، فإنها تدرس إمكاناتها الذاتية وهي غالباً ما تتعلق بجانبين

أ - قدرة إدارة المنظمة على مواجهة الوضع البيئي المحبط بها.

ب - ضعف بعض العناصر وعدم توافقها مع العناصر الأخرى . ولذلك فإن المنظمة تلجأ إلى احداث التغيير الذي يطلق عليه في هذه الحالات بـ (اعادة التنظيم) .

### ثانياً العوامل الخارجية (External Factors) :

حيث لا تستطيع المنظمة مواجهة الظروف الخارجية (البيئية) أو لا تتمكن من اتخاذ إجراءات أو تعديلات في الوضع والأسباب السائدة ، فإن إدارتها تتوجب للضغوط الخارجية وتقوم على توفير سبل التغيير الجديدة بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهدافها ولذا فإن المنظمة تلجأ إلى ذلك التغيير عن طريق اعتماد وسائل الاندماج المألوفة سعياً لتحقيق أهدافها وتحقيقها من مواصلة العمل والاستمرار .

## المبحث الرابع

### أنواع الاندماج

هناك أنواع عديدة من الاندماج، يمكن تصنيفها بموجب قواعد محددة وعلى الوجه

الآن

#### أولاً : التكامل الاقتصادي والفنى في العمليات

يبرر الاندماج حسب طبيعة التكامل (Integration) الاقتصادي والفنى في العمليات (الانتاجية، التسويقية، البشرية، المالية) إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي

##### ا - الاندماج العمودي ١

يمثل الاندماج العمودي (Vertical Merger) أكثر أنواع الاندماج شيوعاً بين المنظمات (المنشآت). ويقصد به الاندماج بين منظمات تعمل في مراحل اقتصادية متعددة، مثل تكامل صناعة السيلولات باتجاه امتلاك منشآت صناعة الحديد والتعدين، وباتجاه امتلاك منشآت التسويق، وتكامل صناعة المنسوجات باتجاه امتلاك منشآت زراعة القطن وتربيه الحيوانات المتجهة للصوف ثم الخلح والغزل، أو باتجاه الخياطة وتسويق المنتوجات الجاهزة. ويستهدف هذا الاندماج سيطرة المنظمة الجديدة على مصادر الموارد الأولية والمراحل الانتاجية المتعددة والمراحل التسويقية وصولاً إلى الاسواق النهائية. ويؤدي الاندماج العمودي إلى تخفيض الكلفة، وتنبيك الجهود والسيطرة على الاسواق، وزيادة الارباح.

##### ب - الاندماج الافقى :

يتم الاندماج الافقى (Horizontal Merger) بين المنظمات (المنشآت) التي تعمل في نفس المرحلة الانتاجية أو التسويقية مثل اندماج عدة منشآت سوية للمنسوجات واندماج منشآت عديدة لصناعة الالبان، أو اندماج منشآت عديدة للتسويق وذلك في منظمة (منشأة) واحدة، ويستهدف هذا النوع من الاندماج توسيع حجم السوق، وتحقيق التخصص بالوفورات الناتجة عنه، أو السيطرة على المنشآت في فرع معين من الانتاج والتسويق، وتحجيم المنافسة أو تحقيق الاحتكار بوجه أو باخر، كما يستهدف تحفيز التوعية وتوفيرها بالشكل الذي يلبي حاجات المستهلكين الحالين أو المرتقبين.

## المبحث الخامس

### مقاومة الاندماج

يتوقف نجاح التغيير المنظمي المتمثل بالاندماج على قبول الأفراد العاملين بالمنظمة وتعاونهم المألف. فعملية الاندماج تعبّر، بوضوح، عن اتجاه منظمي يغير في المنظمة وفي نظمها الفرعية.

ونظراً إلى أن التغيير غالباً ما يهدد مصالح الأفراد الأعضاء في المنظمة بمجرد الشعور بالتغيير، فإن ذلك يتطلب من إدارة المنظمة، السعي بشكل جاد إلى تكيف وتهيئة الأفراد للملائمة مع الظروف الجديدة في المنظمة ولفرض تحقيق نجاحه. فالمنظمة الجديدة المنذجة ستواجه، بلا شك، ردود فعل سلبية من قبل الأفراد نتيجة للظروف الجديدة الذي يمس بصالحهم الشخصية، مثل تغيير الواقع التنظيمية أو التأثير على المكافآت المادية أو المعنوية. والاندماج باعتباره أحد أشكال التغيير في المنظمة، يواجه أنواعاً من المقاومة فقد يتصرف الأفراد إزاء المنظمة الجديدة بذريعة عدائية قد تصل إلى المقاومة العنيفة للتغيير، وتؤدي أحياناً إلى فشل المنظمة المنذجة في تحقيق أهدافها. وسيعرض أدناه بشكل موجز مفهوم المقاومة وأسبابها وسبل معالجتها

#### أولاً : مفهوم المقاومة

سبق أن أشير إلى أن زاندر (Zander, 1964) قد عرف المقاومة بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم. وهكذا فأسلوب الاندماج غالباً ما يخلق انفعالات عاطفية لدى الأفراد تجعلهم يتوجهون لمواجهته بأساليب عدائية تحمل في ثنياتها معنى التحدي والتهديد ومقاومة الجوانب التي أحدها الاندماج بشكل خاص. غالباً ما ينطلق قرار المنظمة في الاندماج من اتجاهات تهدف إلى تحقيق الربح وتحسين الانتاج وتطويره أو الوصول إلى مركز مالي أفضل. غير أن اخفاق المنظمة في خلق القبول والاستجابة من قبل الأفراد غالباً ما يؤدي إلى خلق العداء للفكرة وسبل تنفيذ الاندماج. أما إذا نجحت المنظمة في تكيف الأفراد لقبول الاندماج فإنه يصبح بالأمكان تنفيذه بيجابية عالية.

## ثانياً مراحل الاندماج باعتباره أحد أنماط التغيير

أكد المتخصصون في هذا المجال على ضرورة الشروع بالحد من المقاومة للاندماج بشكل منطقي وموضوعي . حيث أن الطرق القائمة على أساس الضغط والقوة والاكراه في قبول الاندماج تؤدي إلى مستوى عال من التوتر وتزيد من المقاومة وحدتها . ولذلك فإنه لا بد من انتهاج استراتيجية قائمة على أساس تحريك قوى القبول لدى الأفراد تبعاً لما يأتي (Watson, 1969 : 488)

### أ - المرحلة الأولى :

أي عند الشروع بإجراء الاندماج حيث تظهر عمليات المقاومة للأفراد ولكنها ليست بارزة ويوضح

### ب - المرحلة الثانية

حيث تكون عملية الاندماج في طور النمو مما يعني أن القوى المعاوغة والمؤيدة له تبدأ بالبلور بشكل أكثر وضوحاً من المرحلة الأولى ، مما يسهم في خلق حالة من التنازع بشكل مباشر بين الأفراد المعارضين والمؤيدین لفكرة الاندماج

### ج - المرحلة الثالثة

وفيها تبدأ قوى المعاوغة علناً بدور المقاومة الحادة للاندماج حيث تتعزز في هذه المرحلة إمكانية تفزيذ الاندماج أو فشله . لذا فإن الجهد الذي تمارسه إدارة المنظمة كبير بشأن تقليل عدد المعارضين وتحييد مواقفهم تجاه قبوله .

### د - المرحلة الرابعة

وهنا لا بد أن تمارس إدارة المنظمة دوراً فاعلاً بالحكمة والتروي في التعامل مع المعارضين بشكل يحقق تفزيذ الاندماج ونجاحه .

### ه - المرحلة الخامسة

حيث تصبح قوى المعاوغة قليلة أو معدودة بسبب حكمة وحكمة قيادة المنظمة في

صياغة الابعاد الاستراتيجية المادفة لتحقيق مستلزمات النجاح . وهذا يؤكد أهمية اعتماد أسلوب التخطيط في انجاح التغيير المنظمي ، المتمثل بالاندماج ، فیاساً باستخدام سبل القوة والضغط والاكراه .

### ثالثاً: معالجة المشكلات الناشئة عن الاندماج :

تفع مسؤولية تحقيق الاندماج المستهدف على عاتق الادارة بشكل اساسي لذلك يجبني أن يتم التصرف إزاءه بالشكل الذي يضمن إمكانية التكيف المطلوب من قبل الأفراد مع الظروف الجديدة .

وعلى الرغم من أن إدارة المنظمة هي التي تقود عملية الاندماج ، إلا أن نجاح تحقيقه بشكل خاص يتعلق بدرجة قبول أو رفض الأفراد له . ويمكن القول بأن هناك بعض الاسس التي يمكن اعتمادها في معالجة المشكلات المحتمل نشوءها في عملية الاندماج وعلى الوجه الآتي

أ - يتقبل الفرد عادة الاندماج حينما يشعر بأنه يخفف جزءاً من أعبائه الإدارية أو الوظيفية وليس زيادتها وخلق جوانب جديدة غير مقبولة في الاتجاه السلوكية التي اعتادها .

ب - انسجام التغيير الناشئ ، عن الاندماج قدر الامكان مع القيم والعادات والمثل التي يؤمن بها الفرد أو الجماعة ، إذ أنها تسهم في تقليل حدة المقاومة وفي نجاح التغيير .

ج - خلق مشاعر عالية لدى الأفراد بأن نظام الحوافز أو المكافآت المادية أو المعنوية هو أفضل بكثير من النظام السابق الذي اتبعته المنظمة بحيث أنه يؤدي إلى أجواء تناسب مع جهودهم وقدراتهم في الأداء .

د - خلق شعور ضمني لدى الأفراد بأن المنظمة الجديدة هي ذات أهداف اقتصادية واجتماعية بالغة الاهمية ، وأن الدور الذي يمارسه الفرد في اطار ذلك بعد أحد السبل الاساسية للنهوض في تحقيق الأهداف السامية للمنظمة وأنه يحمل موقعاً متميزاً في المنظمة الجديدة .

هـ - السعي جدياً لتعريف الأفراد العاملين بالمنظمة بالأسباب والنتائج المتوقعة من الاندماج بشكل مسبق، وأثرها الكبير في تحسين وتطوير العلاقات بين الفرد والمنظمة. ويتحقق هذا الأسلوب، بشكل أساس، من خلال الاتصالات المستمرة بين إدارة المنظمة والأفراد وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بشأن ذلك (تفصيلية عكبية) وتوسيع قاعدة التصاقهم بالوضع الجديد.

و - ضرورة العمل على خلق قناعات عالية لدى الأفراد بجدوى الاندماج وابجبياته المتواخدة، قياساً بما كان عليه عملهم في الماضي مما يعزز إمكانية نجاح الاندماج وتحقيق أهدافه.

ز - مشاركة الأفراد في الدراسات الأولية التي تفذها المنظمة قبل القيام بالاندماج، لكي تناح لهم إمكانية التعرف عن كثب على صيغ التغيير، واعطائهم الثقة الكبيرة وإشعارهم بأن الإدارة لا تحاول الحقن الضرر بهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، والاستفادة من أفكارهم ومشاركتهم في التنفيذ.

ح - يلعب تقوية القيام بالتغيير دوراً كبيراً في نجاح التغيير وتقليل المقاومة التي يتعرض لها. كما أن الاندماج يعد ناجحاً حينما يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية للمنظمة، والظروف البيئية المحيطة بها، والسبل الكفيلة بتوقيت زمن التنفيذ بما ينسجم مع متطلبات ذلك.

وهكذا يمكن القول بأن المقاومة للاندماج وسراحتها وأسبابها وسائل المعالجة الذي يجب أن تقوم به المنظمة وإدارتها، تلعب دوراً فاعلاً في مدى قبول الأفراد للاندماج وتحقيق أهدافه.



**الفصل العشرون**  
**التحفيظ والابداع**



## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية التخطيط

التخطيط كممارسة انسانية مهمة ليس حديث العهد، بل إنه استخدم منذ آماد زمنية بعيدة، تطورت أبعادها من الإتجاهات الشكلية والبساطة إلى المفاهيم المعقّدة، وإلى الطرق العديدة لإعداد الخطط المتعددة، وذلك خلال الحقب التاريخية الحديثة، بوجه خاص

وكان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورةه الحالية الأستاذ النرويجي كريستيان شونهيدر (في بحث نشره عام 1910) ثم اخذت فكرة التخطيط في العالم الغربي تأخذ أبعاداً أكثر أهمية، سيراً في ألمانيا خلال اندلاع الحرب العالمية الأولى، وأصبحت وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية والاقتصادية وخلق أطر ملائمة بين الحاجات التي يتطلبها الاقتصاد القومي خلال الحرب العالمية الثانية

وفي عام 1920، أعطى الاتحاد السوفيتي للتخطيط الاقتصادي أهمية خاصة من خلال الخطط الخمسية الرامية لتحويل البلاد من دولة زراعية إلى دولة صناعية متقدمة وذلك بالسيطرة على الموارد الاقتصادية المختلفة. ويكتسب التخطيط أهمية خاصة لا على صعيد الأقطار المتقدمة صناعياً، حسب، وإنما في البلدان النامية بشكل خاص، لأنّه يمثل الأسلوب الوعي والمادّي لإدارة المجتمع وتوجيهه جميع الموارد، البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة واستثمارها بشكل عقلاني لتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ولذا فإن الإفادة من تطبيقات هذا المفهوم في المجتمعات المختلفة جعل امكانية التطور والتقدم الإنساني تسير بوتائر أعلى، وبشكل راّع، بعيداً عن صبغ الحسد والتخيّن وأساليب الخطأ والصواب. فالخطيط من شأنه أن يوفر امكانية التوجّي الواعي المدروس للسياسات التنموية بما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمجتمع. ولا يقتصر التخطيط على مستوى الاقتصاد الوطني، وإنما إلى جميع ميادين الحياة (الاجتماعية، والسياسية، والثقافية) كما أنه يمتد من مستوى المنشأة أو نقسياتها، إلى القطاعات والدولة ككل

لقد أثرت التطورات التي حققتها النظريات الإدارية الحديثة وما أفرزته من معارف

إنسانية مضافة، وبشكل كبير، في التطورات المستقبلية لواقع النظارات المختلفة. وقد حظي التخطيط، باعتباره أحد الوظائف الإدارية، بتطورات أمندت إلى اعتماد الخطط الموضوعة للنظر في المستقبل من خلال التبزء بالمتغيرات ذات العلاقة، ثم محاولة التحكم والسيطرة عليها، أو على بعضها. وأصبح التخطيط أداة فاعلة في تمكن النظارات المختلفة من إدارة عملية نمودها واستمرارها وأصبح الإيمان بأهميته يرقى إلى مصاف الإيمان بامكانية البقاء والاستمرار. فالتخطيط بهذا المفهوم، ينصب على تحديد الأعمال التي يزمع القيام بتنفيذها وتحديد المدة الزمنية التي يمكن إجراء التنفيذ خلالها، إضافة إلى تحديد سبل البدء والاتهاء من كل عمل يستهدف التخطيط له. فالتخطيط يتضمن التفكير المنظم الذي يسبق عمليات التنفيذ. وهو يتناول تحديد الأهداف المراد تحقيقها ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات ووضع البرامج والقواعد التي يسرشدها الفرد والتنسيقات المختلفة في المنظمة عند تطبيق الخطط الموضوعة. وهكذا، فإن التخطيط يتم بالشمولية واستمرار العمل، طالما أن الخطط تتناول المستقبل وتستهدف الوصول إلى نتائج معينة. والتخطيط، بهذا المفهوم، عملية تفكير مسبق لما ينطوي عليه المستقبل، وقبل أن يتخذ القرار بشأنه. لذلك فالخطط يعتمد مبدئين أساسين: هما التبزء بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المتعلقة به، ثم الأهداف المراد تحقيقها جراء الشروع بوضع الخطط وتنفيذها. ويمكن إيجاز أهم الامتعيات التي يحققها التخطيط بما يأتي:

أولاً - يؤدي التخطيط إلى تقليل الجهد والنفقات الاجتماعية والمادية عن طريق تحديد أفضل البدائل التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة

ثانياً - يسهم التخطيط من خلال تحديده الأهداف والوسائل المزودة لبلوغه إلى توفير السبل الكافية برقةة الخطط من الناحيتين الكمية والنوعية بشكل يؤدي إلى تحديد الاتجاهات ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأنها بشكل يؤدي إلى استثمار الجهد البشري والمادية والمادية والمعلوماتية بصورة عقلانية

ثالثاً - يؤدي التخطيط أيضاً إلى إطلاق فاعلية الأفراد وامكاناتهم الابداعية من خلال تنفيذ الأهداف بصورة يتم من خلالها استثمار الفعل البشري بشكل سليم. ولذا فإن الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية غالباً ما يؤدي التخطيط السليم إلى بروزها بصورة واسعة وأكثر عمقاً

ويتصف أداء وظيفة التخطيط بأربع مهارات أساسية هي

### أولاً - الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة

ثانياً - استباق الوظائف الإدارية الأخرى، إذ لابد من ممارسة هذه الوظيفة قبل أي منها

ثالثاً - شمولها ضمن وظائف المدير منها كان مستواه في هيكل المنظمة

رابعاً - الكفاءة، بمعنى أن التخطيط لابد وأن يأتي بمنافع تفوق كلفة القيام به

فالالتخطيط إذن أداة الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة (النشأة) وتنسيق

انشطتها وجهودها وتطويرها، من الناحيتين الكمية والنوعية ويمكن تحديد أهمية

التخطيط بأربع غايات أساسية هي

### أولاً - مواجهة حالات عدم التأكيد والتغيير

فمخاطر التغيير ووجود حالات عدم التأكيد يجعلان من التخطيط ضرورة أساسية

ذلك لأن المستقبل ينطوي على مخاطر متعددة، وكلما زاد أجل التخطيط كلما زادت

المخاطر وعدم التأكيد، وتسابقت عوامل التغيير في التأثير على أنشطة المنظمة وأهدافها

### ثانياً - توجيه الاهتمام نحو الأهداف

فالالتخطيط موجه لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن الخطط تصاغ في إطار هذه

الأهداف. ولذلك فإن الخطط المصاحبة جيداً غالباً ما تحقق التسقية بين الأنشطة

المختلفة في المنظمة. والتخطيط حسب هذا السياق، يتضمن تكيف الخطط دورياً نحو

تحقيق أهداف المنظمة

### ثالثاً - تحقيق التشغيل الاقتصادي

تؤدي ممارسة عملية التخطيط إلى السعي نحو تخفيف الكلف بسبب التوكيد

باستمرار على الكفاءة والتنسيق. كما يسهم التخطيط في خلق الجهد المنسق لإنجاز

الأنشطة والفعاليات بعيداً عن الأحكام الاعتباطية

#### رابعاً - تسهيل ممارسة وظيفة الرقابة

فالدبر لا يستطيع أن يمارس دوره في رقابة مركوزيه دون الركون إلى وضع الأهداف ومناهج العمل وقياسها في ضوء الإنجاز الفعلي للأنشطة المزدادة . ولذا فإن الرقابة لا يمكن أن تتحقق بدون وجود خطط مسبقة تصاغ في ضوء معايير العمل المطلوب

## المبحث الثاني

### مبادئ التخطيط ومعوقاته

#### أولاً - مبادئ التخطيط

نظراً للأهمية التي يتسم بها التخطيط في تحقيق أهداف المنظمة باعتباره الوسيلة الأساسية التي تستطيع من خلال إدارتها ترشيد امكاناتها البشرية والمادية والمالية والعلوماتية بالشكل الذي يسمح في تحقيق أهدافها، وباعتباره أحد الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المنظمات المختلفة، فإنه لا يمكن أن يكون بالشكل السليم دون أن يستند إلى عدد من المبادئ الأساسية وهي كما يأتي (الشاعر، 1988)

#### أ - تحديد الأهداف :

تشأس المنظمات لتحقيق أهداف معينة، وهي تخلق بفعل إرادي لمجموعة من الأفراد وتتبع الأهداف من رسالة المنظمة إلى المجتمع. وتشحدد الأخيرة في الإجابة على جملة تساؤلات أساسية، منها لماذا تأسست المنظمة، وما هي طبيعة نشاطها، وما هو نوع الزبائن الذين تخدمهم، وما هي القيم والاسبابيات التي تعمل المنظمة على العمل بمعوجها أو تلبيتها ؟

وتتفاوت الأهداف من منظمة لأخرى، وهي غالباً ما تكون مجموعة، أي أكثر من هدف واحد. ومن الأهداف ما هو طويل الأجل، وهو الأساسي الذي تطلق منه عملية صياغة الأهداف. كما أن طول الأجل يتوافق مع سعة الأهداف وكونها عريضة ورئيسية. ثم تجزأ الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة، وقصيرة الأجل، في إطار ما يسمى بـ «سلسلة الوسائل - الأهداف» (Means-Ends Chain) أو عملية صياغة الأهداف الفرعية (Sub-goal Formation). ولابد للأهداف المتباينة في التفصيل نزولاً إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، أن تكون متوافقة مع تخصصات وواجبات التقسيمات في الهيكل المذكور، أي أن تنسجم مع سلسلة الوسائل - الأهداف.

ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لكل المستويات في الهيكل التنظيمي، وقابلة للفهم، وبالتالي يمكن استخدامها في صياغة الخطط، وفي رقابة تفزيذها لاحقاً

## ب - الواقعية

يعد مبدأ الواقعية من أهم المبادئ الأساسية لنجاح مهمة التخطيط، سبباً وأن واقعية التخطيط تعني أن الخطط الموضوعة لابد أن تكون ضمن امكانية المنظمة، الحالة والمتصورة في المستقبل، من حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج عن واقعية الخطة في التصدبي لتطلبات إنجاز المهام الموكولة للمنظمة. وبالمقابل فإنه من الضروري عدم وضع الخطط التواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة. وبعبارة أخرى فإن الواقعية تعني ملائمة الخطة لظروف الموقف الذي تعالجه بعيداً عن التفاؤل الموهوم والتثاؤب الذي لا أساس له أي أن الخطة يجب أن تقوم على التوقعات المعقولة والمنطقية وعلى الرغم من اعتقاد تجارب الماضي بهذا الخصوص إلا أن لكل موقف خطة مستقلة

## ج - شمولية التخطيط

يعني مفهوم شمولية الخطة إحتواء الخطط الموضوعة على جميع الأنشطة والمتغيرات ذات العلاقة، إذ أن اقتصار الخطة على جانب معين فقط من الأنشطة من شأنه أن يعرقل امكانية تحقيق الأهداف. ثم أن عدم الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الأخرى المؤثرة في وضع الخطط وتنفيذها من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بشكل سليم. ولذا يعد مبدأ شمولية الخطة من المبادئ الأساسية في هذا الخصوص

## د - استمرارية التخطيط

يشير مبدأ استمرارية التخطيط إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة، ثم رقابة عمليات التنفيذ بغية معالجة جوانب الإنحراف الحاصلة في عملية التنفيذ. لذلك فالخطط الموضوعة لا تحقق أهداف المنظمة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية

## و - المرونة

ينضمن مبدأ المرونة قدرة الخطط المعتمدة على إستيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة، واحتيااتها، بدون إجراً مديلات جذرية فيها. وهذا يعني امكانية

إحداث التغيرات لمواجهة المستجدات بدون أن تكبد المنظمة نفقات إضافية ملحوظة. وتنطلب مثل هذه المرونة وضع الاحتياطيات التي من شأنها أن تجعل الخطة مرنة تجاه التغيرات الظرفية المحتملة وبالتالي معالجة الاحتمالات التي ترافق تنفيذ الخطة بما في ذلك ردود فعل التفسيّات والأفراد تجاهها. غير أن التوكيد على المرونة لا يعني تبديل الخطة لأي سبب. فالالأصل هو المحافظة على الخطة

#### **ز - المشاركة في وضع الخطط**

الخطاب عمل جاعي، يتطلب الإلقاء من وجهات النظر المتعددة وبخاصة من العاملين في المنظمة، لأنهم يثبنون الخطط بحرارة الميدان، وبالخبرات والتجارب المكتسبة وقد أصبح من الثابت الآن أن مشاركة الأفراد في وضع الخطط يجعلها أكثر نجاحا، لا في مرحلة الصياغة، حسب، وإنما كذلك في مرحلة التنفيذ، لأن الأفراد يتحسّنون لتنفيذ ما أسهموا بصياغته ولو أن ما أخذ من آرائهم في الصياغة كان جزئياً. وتعني المشاركة كذلك أن الخطط تعد في سقين نازل (أهداف عريضة تفصل تدريجياً إلى المستويات الأدنى، وذلك في إطار التوجيهات والتعليمات) وصاعد (صياغة الخطط بشكل أولي، من قبل المستويات الأدنى، لكي تتكثّف وتتجمّع وتتناسق تدريجياً، وصولاً إلى المستويات الأعلى)، وبشكل متكرر، حتى يتّهي اعداد الخطط وتعتمد. للتنفيذ كما أن الخطط هي، أساساً عمل إنسان له دوافعه السلوكية المرتبطة بمحاذيف العمل، فهي ليست مجرد أرقام ونبؤات كمية

#### **ح - الدقة :**

أي أن تكون الخطط دقيقة في بياناتها التي تعتمد عليها، سواء، كانت حول الموارد البشرية أو المالية أو المادية، ولابد أن تكون البيانات صحيحة وحديثة قدر المستطاع

#### **ط - البساطة :**

لابد وأن تتميز الخطط الموضوعة بالبساطة وعدم التعقيد في جميع مراحلها وأجزائها وأن توضع على أسس منطقية تنفادي الارتكاك والتأويل، وأن تكون واضحة الفهم من قبل المفدين بذات المعنى الذي حده الخطط

الأهداف الاستراتيجية في النهاية. ومن أهم سماته الأجل المتوسط، وكذلك التوكيد على تنسيق الأنشطة والفعاليات بحيث تكون خطة المنظمة منكاملة وشاملة وموحدة مع إشارة خاصة إلى حركة الإدارات الرسمية في المنظمة

### 3- التخطيط العملياتي **Operational Planning** :

وهو التخطيط الذي يتضمن العمليات التشغيلية في المنظمة مع التوكيد على المستوى التنفيذي والأجل القصير. ونرداد المعلومات هنا وثيقاً وتفصيلاً كما وترتبط مع حركة الميدان ونقل تأثيرات البيئة المحيطة بالتخاذل القرار

#### ج - حسب نوع النشاط في المنظمة

هناك خطط لكل نشاط رئيس في المنظمة سواءً أكان هذا النشاط أساسياً أم ثانوياً فهناك خطة للإنتاج وأخرى للمشتريات وثالثة لتسويق المخرجات (المتوجات) للجهات المستفيدة، وخطة للأفراد (القوى العاملة) وخطة مالية. وقد تكون هناك خطة للبحث والتطوير وللعلاقات العامة وكل خطة منها هي تشكيل هرمي لخطط أقل مستوى في التنظيم تغطي التقسيمات الأدنى. أي أن هناك هرمية تخطيطية أفقية وعمودية داخل المنظمة الواحدة. وتتناسق هذه الخطط وتكامل في خطة موحدة للمنظمة ككل

#### ثانياً - التخطيط الاستراتيجي

تناولت المفاهيم العسكرية والإدارية مفهومي الاستراتيجية والتكتيك بشكليه واسع الطاق حتى لم يعد في كلا الاستخدامين أي فرق جوهري بينهما. فالاستراتيجية تعني المسار أو الخط العام الذي يمثل مرحلة مستقبلية طويلة الأجل، بينما يمثل التكتيك تجزئة تلك المرحلة المستقبلية إلى مديات زمنية أقصر. كما أن الاستراتيجية (Strategy) تعني وضع خطة شاملة وكماله في الحاضر من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغيرات أساسية في المستقبل، منها تحقيق الأهداف الرئيسية للدولة أو المنظمة. وتقوم الاستراتيجية على تعبئة جميع الموارد والجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات. والعمل المستمر من أجل إكمال الاستعداد والتمكن لإجراء ذلك التغيير لتحقيق الهدف المطلوب. فالخطة الاستراتيجية تقوم على إقرار صيغ وسياسات وبرامج معينة من

شأنها أن تنظر حركة السعي لتحقيق المد夫 المطلوب. وما يمدد ذكره بأن نتائج الخطط الاستراتيجية تختلف، في الأجل القصير وفي بعض الأحيان، عن نتائجها في الأجل الطويل بسبب المستجدات المرحلية. فمثلاً تقوم منظمة (منشأة) انتاجية بانخفاض أسعارها أو تحسين جودة متوجهاً وتتكبد تفقات عالية جراء ذلك، بغية المنافسة مرحلياً مع المشات الأخرى. ثم يصار إلى تغير سياساتها اليعية في ضوء التغيرات المستجدة في الأسواق. لذلك تعد بعض الآثار المرحلية للإنجعات التكتيكية في إطار العمق الاستراتيجي لسياسة المنظمة مختلفة عما يستهدف له في الأجل الطويل مثل تحقيق الربحية الأعلى. وتأخذ الإنجعات العامة لإقرار الخطط الاستراتيجية بنظر الاعتبار آفاق التغيرات المختلفة بكل ابعادها واحتياتها المتوقعة. لذا ينبغي أن تسم الخطط الاستراتيجية بالمرنة وشمولية الأبعاد، بحيث يصار إلى اعتماد إجراء التغيرات الملائمة حسب متغيرات الظروف المرحلية.

ومن المعروف أن هذا النوع من التخطيط يتم من قبل القيادات (الادارة) العليا في المنظمة لتحقيق أهدافها ضمن الوضع المرغوب بها في البيئة التي تعيش فيها. وهناك درجة أعلى من عدم التأكيد تحيط بهذا النوع من التخطيط. ولذلك فإن قيادة المنظمة تسعى لتصوير مشهد (سيناريو) لكل موقف مرتقب بعوامله المتفاعلة وتنضع استراتيجية له تختلف عن مشهد (سيناريو) آخر ويضم السيناريو جمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية وكذلك الظروف والتغيرات الداخلية للمنظمة. وعلى الرغم من سعي قيادة المنظمة للتقدير فإن الكثير من العوامل تبقى ذاتية (غير موضوعية) وخاضعة للإجتهاد. ومن الطبيعي أن يكون التخطيط الاستراتيجي طويلاً الأجل

ويمكن تبويه الخطط الاستراتيجية عادة إلى أربعة أنواع هي

#### أ- الخطط الاستراتيجية الداعية :

تقوم هذه الخطط على الدفاع أو مواجهة الحالات المحنلة أو التي يتوقع حصولها، حيث أن هذه الخطط تصاغ حسب احتمالات مواجهة الحالات المضادة. وتفتفي اتباع الأساليب والسياسات التي من شأنها مواجهة الأفعال المضادة في الأسواق الإستهلاكية،

مثالاً، أو ما يتعلق بالسياسات أو الأنشطة الاتاجية والسريرية التي تضاع للدفاع عن المنظمة

#### **ب - الخطط الاستراتيجية الهجومية :**

تعد هذه الخطط في ضوء نهاية السياسات والأساليب التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة من خلال شن هجوم استراتيجي في السوق مثل القيام بحملة إعلامية شاملة بشأن متوج جديد أو خفض أسعاره أو تحسين جودته. وتبع هذه الخطط في الغالب عند اشتداد المنافسة، ورغبة المنظمة في تحقيق مكانة ملائمة في السوق

#### **ج - الخطط الاستراتيجية التبادلية**

تعتمد هذه الخطط الاستراتيجية أسلوب التعاون بين منظمات أخرى عاملة في ذات القطاع، أو في قطاع يتكامل معه، كما هو الحال عند اعداد الخطط المشتركة مع منظمات أخرى لغرض غزو الأسواق الخارجية

#### **د - الخطط الاستراتيجية الحريصة :**

تقوم هذه الخطط في ضوء ردود الأفعال المرتقبة من الأطراف ذات العلاقة مع الأخذ بنظر الاعتبار تغير تلك الاستراتيجية حسب التغيرات المتعلقة بذلك وتمثل الخطط الاستراتيجية بشكل عام آجالاً تاريخية طويلة. لذا يصار إلى إعداد الخطط التكتيكية التي تمثل الخطط ذات الأجل الزمني القصير وذلك بتجزئتها الخططة الاستراتيجية إلى خطط قصيرة، أو ما يطلق عليه بالخطة التكتيكية (التكيف)، وبين الشكل رقم (20 - 1) ذلك بوضوح

## المبحث الرابع الإبداع

### أولاً - مفهوم الإبداع وأنواعه :

يختلف مفهوم الإبداع عن الابتاع مع أنها مفهومان مترايطنان فالابتاع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويهم في إنشاء بعض الحاجات الإنسانية. أما الإبداع فإنه يتضمن قيام منظمة ما بانتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها. وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة. وتعد أول منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة (Innovator) وعملها هذا يعد إبداعاً (Innovation) وهذا فإن الإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة في حين أن الابتاع هو جزء من عملية الإبداع ذاتها. ومن خلال ملاحظة التطورات العلمية والتكنولوجية على مدار القرن الحالي فإنه يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع على الوجه الآتي (Tushman and Moore, 1982 - 42)

- أ - الأنظمة المعقّدة والتغييرات التكنولوجية فيها، مثل الاتصالات، ونظم الأسلحة، والصعود إلى القمر حيث أن مثل هذه العمليات تتطلب السنوات العديدة والاستثمارات المالية الضخمة والجهود الكبيرة للقيام بها. وهي تتم بالخطيب طويلاً الأجل والتكنولوجيا العالية. ويجب أن تسرحد جميع الجهد في المراحل الأخيرة من التطور لكي يتحقق نجاح المشروع. ويعتمد النجاح المتحقق أيضاً على مهارة الإدارة التي تستطيع أن تميز بين المداخل الصحيحة والخاطئة بشكل أفضل ويحصل هذا النوع من الإبداع في شركات قبلة ومتخصصة في مثل هذه المشاريع
- ب - الإبداع الذي ينشأ عن إجراء التغييرات الأساسية والمهمة التي تؤثر على سمات وسمات المنظمة بشكل كامل. إذ يصعب التنبؤ بمثل هذا النوع من الإبداع، كما أن له القوة الفاعلة في التأثير على مخرجات المنظمة. وعليه أن يمارس من قبل المخرج بشكل مستقل أو لصالح منظمة معينة

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تغيير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع

### ثالثاً - اتخاذ القرارات الجماعية الإبداعية

هناك مجموعة متنوعة من أساليب القرارات الجماعية التي تنهجها المنظمات المعاصرة لتشجيع الإبداع، يمكن اختبار ثلاثة أساليب أساسية منها هي

#### ١ - أسلوب الجماعة الإسمية

يستخدم أسلوب الجماعة الإسمية (Nominal Group Technique, NGT) لتشخيص المشكلات المنظمة وإيجاد الحلول الإبداعية لها. ويطلق مصطلح «إسمية» على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (9 - 6) فرداً، يجلسون حول منضدة. وعندما تطرح عليهم المشكلة، يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره. والغرض من ذلك هو خلق «الضغط الإبداعي»، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترنات للمشكلة. ويندفعون لطرح الحلول

ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقتراحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة (سبرة) أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، ولكن بدون إطلاق آية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل. وبعد ذلك تناح الفرصة لمناقشة المقترنات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين. وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل

#### ب - أسلوب دلفي : Delphi Technique

يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في الأسلوب الأول أعلاه. فالجماعة تتكون من متخصصين في الموضوع المطروح، من العاملين في المنظمة، أو من خارجها، وترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها، وإعادتها إلى الفريق

(هـ) اعطاء إشعار مسبق للجامعة حول عقد الجلسة

(وـ) منع وجود مراقبين، إذ أن كل المخاضرين يجب أن يشتركون بالجلسة فعلاً

(زـ) تفاؤل خبراء المشاركين من حيث تعرض بعضهم لتجربة العصف الذهني سابقاً.

**ثانياً - خصائص القائد :**

(أـ) هو عضو في الجلسة وأكثرهم اشتغالاً بها

(بـ) يساهم في تقديم الأفكار عندما ينطوي التدفق الفكري

(جـ) يجب أن يشجع آية فكره، ولا يقلل من أهمية أي منها

(دـ) لا يصدر الأحكام حول الأفكار أثناء الجلسة

(هـ) التجربة السابقة مهمة في تطوير قدرات القائد

**ثالثاً - بعض فنون لعبة العصف :**

(أـ) تقييم نجاح الجلسة بمعيار عدد الأفكار، ثم إمكانية تفزيذها في المستقبل

(بـ) اختيار الموقع المناسب لغرفة (قاعة) الجلسة، بعيداً عن واقع العمل

(جـ) معالجة الأفراد الذين يحاولون احتكار تقديم الأفكار

(دـ) ترقيم الأفكار، وترقيم إعادة الصياغات على الأوراق التي تعلق على الجدران

(هـ) عدم تحديد وقت إنتهاء الجلسة

**رابعاً - التقييم :**

(أـ) أهمية تقييم نتائج الجلسة في ضوء أهدافها

(بـ) أهداف التقييم

- 1 - التوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة لغرض التنفيذ
- 2 - إظهار التصميم على تنفيذ بعض الأفكار أمام المشاركين

3- الانتظار ليوم أو يومين بعد الجلسة، ثم يجري التقييم

4- هناك أسلوبان لتقدير التائج، أولهما، من قبل جميع المشاركين، حيث يطلب إليهم اختيار (10%) من الأفكار، باعتبارها أفضل الأفكار. كما يطلب إليهم اختبار (15 - 10) فكرة منتظمة. أما الأسلوب الثاني فهو التقييم من قبل فريق متخصص من قبل أعضاء الجماعة، بتولى تبويب الأفكار بمجموعات مجانية، واختيار (10%) منها كأفكار جيدة، وكذلك (15 - 10) فكرة منتظمة

خامساً - استمرار الاتصال بأعضاء الجماعة

(أ) اعلام الاعضاء بالنتائج النهائية

(ب) اعلام الاعضاء بتنفيذ بعض الأفكار في الواقع العملي



## ثانياً - المراجع الأجنبية

1. Aaker, O., **Strategic Market Management**. New York, N.Y.: John Wiley and Sons, 1988.
2. Adams, T., **The Business of Business**. San Francisco, Cal. Canfield Press, 1986.
3. Agarwal, R., **Organization and Management**. New Delhi Tata McGraw-Hill Co., 1992.
4. Allport, G., **Becoming Basic Considerations for a Psychology of Personality**. New Haven, Conn. Yale University Press.
5. Argyris, C., **Executive Leadership**. New York, N.Y. Harper and Row.
6. ———, ———, **Organization and Innovation**. Homewood, Ill. Irwin - Dorsey.
7. ———, ———, **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**. Homewood, Ill. Irwin - Dorsey, 1992.
8. ———, ———, **Integrating the Individual and the Organization**. New York. N.Y. John Wiley and Sons.
9. Atkinson, J., **An Introduction to Motivation**. Princeton, N.J. Van Nostrand.
10. Barnard, C., **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
11. ———, ———, **Organization and Management**. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1956.
12. Bass, B., **Organizational Psychology**. Boston, Mass. Allyn and Bacon, Inc., 1969.
13. Bendix, R., **Work and Authority in Industry**. New York, N.Y. Macgraw-Hill Book Co., 1966.

14. Blau, M., *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
15. ———, ———, and R. Schonherr, *The Structure of Organizations*. New York, N.Y.: Basic Books, Inc., 1971.
16. Bross, I., *Design for Decision*. New York, N.Y.: Free Press, 1953.
17. Brown, J., *The Social Psychology of Industry*. Middlesex, Penguin Books.
18. Brown, W., *Explorations in Management*. London: Heineman, 1969.
19. Cartwright, D., and A. Zander (eds.), *Formal Organization: A Systems Approach*. Homewood, Ill.: Irwin, Inc.
20. Cherry, C., *On Human Communication*. New York, N.Y.: John Wiley and Sons.
21. Cyert, R., and March, J., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
22. Claude, S., (ed.), *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, Inc.
23. Cribbin, J., *Effective Managerial Leadership*. New York, N.Y.: American Management Association.
24. Cummings, T., *Systems Theory for Organization Development*. London, John Wiley and Sons, 1980.
25. Cussow, D., *The New Merger Game*; New York, N.Y.: McGraw-Hill Book Co.
26. Davis, Kingsley, *Human Society*. New York, N.Y.: Collier-Macmillan, 1999.
27. Davis, R., *The Fundamentals of Top Management*. New York, N.Y.: Dessler, G., *Organization and Management: A Contingency Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc.

29. Drucker, P., *Concept of the Corporation*. Boston, Mass., Beacon Press, 1960.
30. Etzioni, A., (ed.), *A Sociological Reader on Complex Organizations*. New York, N.Y. Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.
30. Robbins, Stephen P. "Organization Theory Structure, Design and applications, 2nd ed, Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall, 1993.

منتدي اقرأ الثقافي

[www.iqra.forumarabi.com](http://www.iqra.forumarabi.com)

# نظريّة المُنظّمة



ISBN 9957-06-040-6



9 789957 060404

[www.massira.jo](http://www.massira.jo)